



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO



**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO
SOCIALES Y EDUCACIÓN
UNIDAD DE POST GRADO**

MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

**CON MENCIÓN EN DOCENCIA Y GESTIÓN
UNIVERSITARIA**

**“DISEÑO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA
DIRECTIVOS DEL INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO
PÚBLICO “MANUEL NÚÑEZ BUTRÓN”, BASADO EN EL
PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DE PETER DRUCKER, PARA
DESARROLLAR CAPACIDADES Y HABILIDADES EN LOS
DIRECTIVOS, JULIACA, AÑO 2011”**

TESIS

**PRESENTADA PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE
MAESTRO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN
EN DOCENCIA Y GESTIÓN UNIVERSITARIA.**

AUTOR:

RAMOS CURO, RUBÉN

ASESORA:

Dra. ROSA. E. SANCHEZ RAMIREZ

**LAMBAYEQUE – PERÚ
2014**



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO



**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO
SOCIALES Y EDUCACIÓN
UNIDAD DE POST GRADO**

MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

**CON MENCIÓN EN DOCENCIA Y GESTIÓN
UNIVERSITARIA**

**“DISEÑO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA DIRECTIVOS
DEL INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO PÚBLICO “MANUEL NÚÑEZ
BUTRÓN”, BASADO EN EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DE PETER
DRUCKER, PARA DESARROLLAR CAPACIDADES Y HABILIDADES EN
LOS DIRECTIVOS, JULIACA, AÑO 2011”**

TESIS

**PRESENTADA PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO
EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN DOCENCIA Y
GESTIÓN UNIVERSITARIA.**

PRESENTADA POR:

**RAMOS CURO, RUBÉN
AUTOR**

**Dra. ROSA. E. SANCHEZ RAMIREZ
ASESORA**

APROBADA POR:

**Dr. JOSE GOMEZ CUMPA
PRESIDENTE**

**Dra. JULIA LIZA GONZALES
SECRETARIA**

**Dr. JUAN AGUINAGA MORENO
VOCAL**

DEDICATORIA

A Dios de la sabiduría por iluminarme
para plasmar mi propósito.

A mi nieto **NEYTHAN JOSHUA
DULSURA** de puro amor y cariño que me
fortalece para el logro de mis planes.

AGRADECIMIENTO

A la **Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo”** de Lambayeque y al equipo de docentes de la Escuela de Postgrado por brindarnos la oportunidad de desarrollar capacidades, competencias y optar el Grado Académico de maestro en: Docencia y Gestion Universitaria.

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	3
AGRADECIMIENTO.....	4
RESUMEN.....	7
ABSTRACT.....	8
INTRODUCCIÓN.....	9
CAPÍTULO I	
ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO	12
1.1.UBICACIÓN	12
1.2.CÓMO SURGE EL PROBLEMA. DESCRIPCIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO. EVOLUCIÓN DEL PROBLEMA Y SUS TENDENCIAS.....	15
1.2.1.Cómo Surge el Problema.....	15
1.2.2.Descripción del Objeto de Estudio	17
1.2.3.Evolución del Problema y sus Tendencias.....	20
1.3.CÓMO SE MANIFIESTA Y QUÉ CARACTERÍSTICAS TIENE EL PROBLEMA.	22
1.4.DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA EMPLEADA.....	26
1.4.1.Problema.....	26
1.4.2.Objetivos	27
1.4.3.Hipótesis	27
1.4.4.Diseño y Tipo de Investigación	27
1.4.5.Población y Muestra.....	28
Población.....	28
Muestra.....	28
1.4.6.Materiales, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	28
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO.....	30
2.1.ANTECEDENTES TEÓRICOS.....	30
2.2.BASE TEÓRICA.....	34
Teoría de Planeamiento Estratégico de Peter Drucker.	34
CAPÍTULO III	50
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	50

3.1.ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS	50
3.2.PROPOSTA TEÓRICA	81
3.2.1.Realidad Problemática	81
3.2.2.Objetivos de la Propuesta	82
3.2.3.Fundamentación	82
3.2.4.Cronograma de la Propuesta	129
3.2.5.Presupuesto.....	129
3.2.6.Financiamiento de los Talleres	130
CONCLUSIONES.....	131
RECOMENDACIONES	132
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	133
ANEXOS	135

RESUMEN

Nuestro problema guarda incidencia en las habilidades y capacidades directivas, por lo que la pregunta científica es: ¿Si se diseña un programa de capacitación para directivos del Instituto Superior Tecnológico Público “Manuel Núñez Butrón” se desarrollarán capacidades y habilidades en los directivos?

Para lograr el primer objetivo y el segundo hemos aplicado encuestas, observaciones y entrevistas. Después de aplicado estos instrumentos se obtuvo como resultados que el Instituto Superior Tecnológico Público “Manuel Núñez Butrón” presenta más debilidades que fortalezas debido a la ausencia de habilidades y capacidades directivas para la comunicación, interacción personal, trabajos en equipo, solución de problemas, entre otros.

La ausencia de habilidades y capacidades directivas se expresa en la falta de coordinación de actividades, desconfianza, falta de interés en actividades institucionales, ausencia de liderazgo, relaciones conflictivas, intolerancia, gestión individualista y autoritaria. A esto se suma la falta de visión de la institución.

Para superar estos males elaboramos un **Programa de Capacitación para Directivos**. Esta propuesta consta de siete partes y está constituido por tres talleres: Compartiendo nuestras primeras experiencias; desarrollando habilidades y capacidades personales e interpersonales; y desarrollando habilidades, y capacidades de grupo. Estos talleres están basados en el Planeamiento Estratégico de Peter Drucker.

Como logros de la investigación logramos justificar el problema y elaborar la propuesta.

PALABRAS CLAVES: Programa de capacitación, capacidades y habilidades, proceso de gestión educativa estratégica.

ABSTRACT

Our problem keeps impact on management skills and capabilities, so that the scientific question is: If a training program for managers of Public Higher Technological Institute "Manuel Núñez Butron" is designed capacities and skills in leadership be developed?

To achieve the first goal and the second have applied surveys, observations and interviews. After applying these instruments was obtained as results the Superior Public Technology Institute "Manuel Núñez Butron" has more weaknesses than strengths due to the lack of management skills and capacities for communication, personal interaction, teamwork, problem solving, including other.

The lack of management skills and capabilities expressed in the lack of coordination of activities , distrust, lack of interest in institutional activities , lack of leadership , troubled relationships , intolerance, individualistic and authoritarian management . This lack of vision of the institution adds.

To overcome these evils we developed a training program for executives. This proposal consists of seven parts and consists of three workshops: Sharing our first experiences; developing skills and personal and interpersonal skills; and developing skills and abilities of the group. These workshops are based on the Strategic Planning Peter Drucker.

As we research achievements justify the problem and develop the proposal.

KEYWORDS: Training program, skills and abilities, educational process of strategic management.

INTRODUCCIÓN

Las habilidades y capacidades directivas pueden definirse como todas aquellas fortalezas o debilidades que tienen que ver con planeación, dirección, toma de decisiones, coordinación, comunicación y control.

Para superar la ausencia de habilidades y capacidades directivas es necesario determinar los factores que los originan desde una óptica interdisciplinaria.

El interés de elaborar un modelo de capacitación para directivos, es no solo superar la ausencia de habilidades y capacidades directivas, sino también lograr una mejor gestión institucional: Organización con cultura propia, trabajos en equipo, eficiencia y eficacia, ejercicio democrático, reconocimiento y aceptación del otro, capacidades de gestión, consenso, respeto. Para lograr esta finalidad hemos propuesto actividades de diversas índoles de manera dinámica en tres talleres.

Nuestro objetivo general: Diseñar un Programa de Capacitación para Directivos del Instituto Superior Tecnológico Público “Manuel Núñez Butrón” para desarrollar capacidades y habilidades en los directivos; y como **objetivos específicos:** Identificar debilidades del Instituto Superior Tecnológico Público “Manuel Núñez Butrón”; Precisar los Instrumentos de gestión del Instituto Superior Tecnológico Público “Manuel Núñez Butrón”; Investigar el nivel de praxis de la Misión y Visión del Instituto Superior Tecnológico Público “Manuel Núñez Butrón” por parte del cuerpo directivo; y Elaborar la propuesta, esto es, un programa de capacitación para directivos.

Objeto de estudio: Proceso de Gestión Educativa Estratégica de los directivos del Instituto Superior Tecnológico Público “Manuel Núñez Butrón”.

Campo de acción: Diseño de un programa de capacitación para directivos del Instituto Superior Tecnológico Público “Manuel Núñez Butrón” para desarrollar capacidades y habilidades en los directivos.

Para tal efecto hemos formulado la **hipótesis**: “**Si** diseñamos un Programa de Capacitación para Directivos de Instituciones Educativas, basado en el Planeamiento Estratégico de Peter Drucker, **entonces** tendremos directivos con capacidades y habilidades que conduzcan con eficiencia y eficacia el Instituto Superior Tecnológico Público “Manuel Núñez Butrón” de Juliaca ”.

El marco teórico como base de la propuesta está definido por la Teoría del Planeamiento Estratégico de Peter Drucker, el cual nos permitió elaborar los talleres con una visión de futuro, aprovechando las oportunidades que tenemos.

Metodológicamente se encuestó a todos los agentes involucrados en la investigación (directivos, docentes, administrativos). Las encuestas fueron elaboradas teniendo en cuenta los indicadores de las habilidades y capacidades directivas. Estos indicadores se obtuvieron luego de haber operacionalizado conceptualmente la variable dependiente. Asimismo hemos aplicado entrevistas estructuradas. También hemos recurrido a los métodos cualitativos, o sea a la entrevista en profundidad y al testimonio.

La muestra de estudio estuvo definida por un director general, un director académico, un secretario académico, once docentes y cinco trabajadores administrativos haciendo un total de diecinueve gestores.

El análisis de las encuestas exigió, primero, un minucioso y repetido trabajo de categorización y recategorización de las respuestas que permiten comprender las características de la ausencia de habilidades y capacidades directivas; en segundo lugar, fue preciso introducir los datos en un programa de tratamiento informático (Microsoft office Excel 2007), tarea que demandó una dedicación de noventa minutos por encuesta; en tercer lugar, hubo que obtener los datos del análisis cuantitativo de resultados por parte del programa informático; finalmente, realizamos la interpretación de estos últimos.

La viga maestra estuvo definida por el esquema capitular, esto es, **el capítulo I**, donde se realizó el análisis del objeto de estudio. Comprende la ubicación

geográfica de la Ciudad de Juliaca y del Instituto Superior Tecnológico Público “Manuel Núñez Butrón”; el surgimiento del problema, la descripción de las habilidades y capacidades directivas, la evolución y las tendencias del problema; las características del problema y la metodología empleada.

En el capítulo II concretizamos el marco teórico, el cual está comprendido por el conjunto de trabajos de investigación que anteceden a nuestro estudio y por la síntesis de la Teoría del Planeamiento Estratégico. Tanto la teoría como los antecedentes permiten ver el por qué y el cómo de nuestra investigación.

En el capítulo III se analizó e interpretó los datos recogidos en la encuesta aplicada a los directivos, docentes y administrativos. Luego, se elaboró la propuesta en base a la teoría mencionada. Los elementos constitutivos de la propuesta son: Realidad problemática, objetivos, fundamentación, estructura, cronograma, presupuesto y financiamiento. La estructura de la propuesta como eje dinamizador está conformada por tres talleres con sus respectivas dinámicas.

Finalmente, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

CAPÍTULO I

ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1. UBICACIÓN.

Geográficamente la ciudad de Juliaca está ubicada¹ en el Continente Americano, en Perú; según la división política de nuestro país, Juliaca pertenece a la Región Puno, Provincia de San Román. Basados en coordenadas, su ubicación es de 15°29'24" de Latitud Sur y 70°08'00" de Longitud Oeste del Meridiano de Greenwich.

Juliaca es una de las ciudades que ha sido mayor beneficiada con su ubicación estratégica en el Altiplano Peruano, al Nor-Oeste del Lago Titicaca, pues se convierte en un eje geográfico, comercial, de comunicaciones y punto neural para el desarrollo de la Región Puno.

Se encuentra a una altitud de 3825m sobre el nivel del mar, y sus límites² son: Por el Norte con los Distritos de Calapuja (Lampa), y de Caminaca (Azángaro), por el Sur los Distritos de Cabana y Caracoto (San Román), por el Este los Distritos de Pusi (Huancané), y de Samán (Azángaro) y por el Oeste el Distrito de Lampa (Lampa). El área geográfica del distrito de Juliaca ocupa la parte céntrica del departamento de Puno y la meseta del Collao

Juliaca llamada también "**Ciudad Calcetera**", debido a que en antaño sus pobladores se dedicaban a la confección de calcetas o calcetines, incluyendo chompas, bufandas, etc., con fibra de alpaca, oveja, etc. Actualmente la producción de confecciones se ha transformado, hasta llegar a ser de nivel industrial. La ciudad acoge cada año entre febrero o marzo la festividad del Carnaval, donde los participantes ataviados con coloridos trajes salen a las calles a danzar bailes típicos de la localidad del altiplano en un evento de los más populares dentro la región;

¹ <http://www.juliacavirtual.com/juliaca/ciudad/ubicacion.htm>
² <http://williams77.tripod.com/juliaca/ubicacion.html>

igualmente la festividad de San Sebastián realizada el 20 de enero de cada año.



[http://images.google.com/imgres?q=mapa+de+san+rom%C3%A1n-juliaca&hl=es&gl=pe&tbnid=wSm4GzdU586oqM:&imgrefurl=http://www.viajaraperu.com/juliaca/&docid=7vCBTSTD3M2WsM&w=433&h=434&ei=OzmGTtGrK4TogQev1OD5Cg&zoom=1&biw=1280&bih=819&iact=rc&dur=94&page=1&tbnh=158&tbnw=156&start=0&ndsp=21&ved=1t:429,r:1,s:0&tx=89&ty=60](http://images.google.com/imgres?q=mapa+de+san+rom%C3%A1n+juliaca&hl=es&gl=pe&tbnid=wSm4GzdU586oqM:&imgrefurl=http://www.viajaraperu.com/juliaca/&docid=7vCBTSTD3M2WsM&w=433&h=434&ei=OzmGTtGrK4TogQev1OD5Cg&zoom=1&biw=1280&bih=819&iact=rc&dur=94&page=1&tbnh=158&tbnw=156&start=0&ndsp=21&ved=1t:429,r:1,s:0&tx=89&ty=60)

Instituto Superior Tecnológico Público “Manuel Núñez Butrón”³ fue creado según Resolución Ministerial N° 3864 el 28 de Noviembre de 1974. Entró en funcionamiento la ESEP, siendo su primera Directora la Profesora Grimanesa Torrely Gutiérrez.

Con fecha 09 de Marzo de 1983 entra en funcionamiento como Instituto Superior Tecnológico Público “Manuel Núñez Butrón”, siendo su primer Director el Prof. Eduardo García Cosío.

Actualmente cuenta con las Carreras Profesionales de: Contabilidad, Secretariado Ejecutivo, Explotación de Minas, Computación e Informática, Mecánica de Producción, Mecánica Automotriz, Enfermería Técnica, Laboratorio Clínico, Prótesis Dental; las cuales se caracterizan por tener una duración de tres años divididos en 06 semestres

3 www.tecnojuliaca.edu.pe

académicos, por estar definida con objetivos de formación terminal por competencias e integrales (Sistema Modular) y por conducir a Título Profesional de Técnico a NOMBRE DE LA NACIÓN.

El ISTP “Manuel Núñez Butrón” cuenta con una infraestructura propia, un área techada de 5958 metros distribuida en:

- ✓ 01 Pabellón Administrativo.
- ✓ 37 Aulas de acuerdo a Normas Técnico Pedagógicas.
- ✓ 03 Talleres de Mecánica de Producción.
- ✓ 02 Talleres de Mecánica Automotriz.
- ✓ 03 Aulas de Taller Automotriz.
- ✓ 02 Laboratorios de Computación.
- ✓ 01 Aula Taller de Hardware Y Redes.
- ✓ 01 Laboratorio de Red Telemática.
- ✓ 01 Aula de Innovación Pedagógica (Proyecto Huascarán).
- ✓ 06 Salas Audiovisuales.
- ✓ 02 Laboratorio Clínico.
- ✓ 01 Laboratorio de Prótesis Dental.
- ✓ 01 Clínica de Enfermería Técnica.
- ✓ 01 Biblioteca Central Y Bibliotecas Especializadas.
- ✓ 01 Comedor Estudiantil.
- ✓ 01 Auditorium.
- ✓ 01 Estadio y Pista Atlética.
- ✓ Batería de Servicios Higiénicos con Módulos Completos.
- ✓ Servicios de Asistencia Odontológica.
- ✓ Áreas verdes.

En cuanto a equipamiento el ISTP “Manuel Núñez Butrón” cuenta con:

- ✓ Computadoras Portátiles
- ✓ Proyectores Multimedia
- ✓ Equipos de Filmación
- ✓ Equipos Audiovisuales
- ✓ Mobiliario Unipersonal

- ✓ Material Didáctico Suficiente
- ✓ Instrumentos y Equipos de Análisis Clínico
- ✓ Máquinas, Herramientas y Equipos de Mecánica de Producción
- ✓ Mecánica Automotriz y otros Debidamente Equipados
- ✓ Laboratorio de Control Médico Computarizado
- ✓ Máquina Herramienta con Visualizador de Cota (Torno) de Última Generación
- ✓ Maquetas de Instrucción para Mecánica Automotriz
- ✓ Centro de Cómputo Debidamente Equipado
- ✓ Internet



FUENTE: Imagen de google.

1.2. CÓMO SURGE EL PROBLEMA. DESCRIPCIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO. EVOLUCIÓN DEL PROBLEMA Y SUS TENDENCIAS.

1.2.1. Cómo Surge el Problema.

El problema surge a raíz de la falta de liderazgo del Director al no poner en práctica, los diferentes instrumentos de gestión con que cuenta la institución, observándose que la mayoría del personal docente y administrativo no cumplen con sus funciones establecidas y con las órdenes que imparte el Director.

“Algunas jefaturas y coordinaciones no cumplen las funciones asignadas generándose un caos administrativo donde el principio de autoridad es vulnerado o no es tenido en cuenta. Asimismo no existe la capacidad organizativa por parte del Director para promover acuerdos orgánicos donde los trabajadores manifiesten su voluntad del mejoramiento institucional haciendo llegar sus sugerencias y asumiendo responsabilidades”⁴.

Esto indica que los directivos no tienen las habilidades y capacidades para adaptarse a las circunstancias del entorno, generar ideas propias o propiciar actitudes internas solidarias. Las actitudes mentales de los profesores y demás trabajadores de esta institución se ven influenciadas por las actitudes mentales de los directivos.

No existe un marco político y cultural apropiado, los directivos reprimen de forma sistemática cualquier forma de oposición: “En las asambleas o reuniones no podemos expresar libremente nuestras opiniones, ideas. Los directivos simplemente nos llaman para informarnos lo que ya están a punto de ejecutar; pero nunca nos consultan si estamos o no de acuerdo con lo planificado. Esta es una forma de imponer su autoridad”⁵.

Ausencia de homogeneidad social y cultural previa en el seno del grupo: “La falta de homogeneidad social y cultural es la que no permite generar conciencia de pertenencia al colectivo y es por ello que no existe cierta coincidencia de necesidades y expectativas entre los directivos, docentes y secretario. Yo siento que esto no nos permite socializar de manera clara, dificulta la intercomunicación y el grado de disciplina interna”⁶. Esto no da a entender de manera precisa que los grupos heterogéneos difícilmente pueden mantenerse organizados durante periodos largos de tiempo, puesto que los referentes que les agrupan – la fe del líder, los objetivos comunes- o bien pierden crédito o son

⁴Entrevista realizada al Profesor Max Torres Mora 21 – 05 – 11

⁵ Testimonio del profesor Hugo Lamas Perales. 21 – 05 – 11

⁶ Entrevista en profundidad realizada al profesor Joel Tarrillo Díaz. 18– 05– 11

interpretados de forma divergente por los distintos actores de esta institución.

Estos problemas no son de los directivos, sino que es un problema de todos y con diferentes matices y manifestaciones: “La usencia de convocatoria para tratar temas relacionados a los problemas institucionales como por ejemplo: desatención en el mantenimiento de los servicios básicos, ausencia de control del personal administrativo, manejo inadecuado de la economía, entre otros. Existe poco trabajo en equipo, actividades de aprendizaje individualizado, manejo inadecuado de estrategias, constantes inasistencias de los docentes a clases, además; los docentes no están capacitados para llevar a cabo la enseñanza aprendizaje acorde al avance de las reformas e innovaciones pedagógicas actuales, debido a la ausencia de un programa de capacitación fomentándose de éste modo un clima desagradable para la realización de cualquier evento.”⁷

1.2.2. Descripción del Objeto de Estudio.

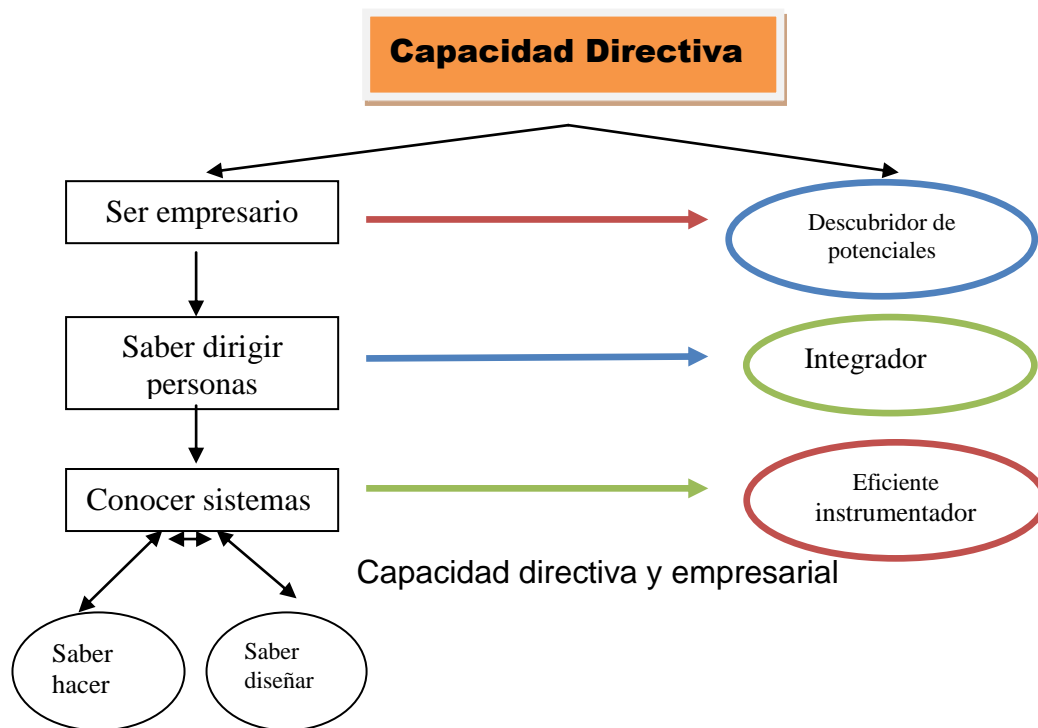
Capacidad directiva, son todas aquellas fortalezas o debilidades que tienen que ver con planeación, dirección, toma de decisiones, coordinación, comunicación y control.

La capacidad directiva acompañada del adecuado desarrollo de los recursos humanos en la empresa. De esta capacidad directiva, y de su consecuente competitividad, en el management de los recursos humanos va a depender la capacidad de adaptación de la empresa a las situaciones cambiantes.

Es el factor de competitividad más importante. Esta capacidad directiva se compone a nuestro entender de tres componentes básicos:

⁷ Entrevista al profesor José Pérez Zamora. 18– 05– 11

- Ser empresario, esto es, pensar y actuar empresarialmente a la hora de dirigir los procesos y disponer de los recursos.
- Saber dirigir personas, o sea, integrar y no desintegrar las personas en procesos descentralizados con amplios niveles de delegación.
- Conocer los sistemas e instrumentos, la dimensión instrumental, que se precisa para poder desarrollar la labor directiva.



Fuente: Marr, Rainer. 1997. La dirección corporativa de los recursos humanos. Ediciones Díaz de Santos. Madrid. España. pág. 261.

La capacidad directiva otorga a la empresa, flexibilidad para responder a lo no previsto, para coordinarse por sí misma, y no por ley, al conjunto; para adquirir la independencia que el entorno exige y el acoplamiento a las diversas funciones que la organización requiere.

Los directivos de nuestro Instituto deben tener la capacidad para diagnosticar oportunidades (objetividad, perspicacia, circunspección); para valorar el alcance de los propios recursos; para fijar objetivos inciertos aunque realistas; para la visión a largo plazo; para la decisión

con riesgo; para el sentido creativo del trabajo (inconformidad con la “rutina exitosa”); para la acción asociada en equipo (liderazgo); etc.⁸

Habilidades directivas.

Las habilidades directivas son aquellas habilidades necesarias para manejar la propia vida así como las relaciones con otros. (Whetten, D. & Cameron, K. (2005). Desarrollo de habilidades directivas (6ª ed.). México, D.F.: Pearson Educación)

Entre los temas más habituales se encuentran:

- ❖ Habilidades de liderazgo
- ❖ Habilidades para el trabajo en equipo
- ❖ Habilidades de motivación
- ❖ La comunicación en las organizaciones
- ❖ Técnicas de comunicación oral
- ❖ Técnicas de comunicación escrita
- ❖ Habilidad para tratar con la gente⁹

Habilidades claves:

La persistencia.

Las personas de éxito están decididas a aprender y a conseguir sus metas. Disponen de la suficiente fuerza de voluntad para mantenerse en la línea y ceñirse a su tarea a pesar de los contratiempos y desengaños. Saben que conseguir algo que valga la pena requiere tiempo y nunca abandonan hasta que lo logran. Para ello no cuentan ni los peligros ni los riesgos, y sólo ven los resultados exitosos.

La resistencia.

Al igual que la determinación y la entrega, las personas de éxito trabajan con firmeza para conseguir sus metas. No le temen al trabajo arduo y

⁸ LLANO, Carlos. 2004. Análisis de la acción directiva. Limusa Editores. México.

⁹ http://es.wikipedia.org/wiki/Habilidades_directivas

están preparados para invertir muchas horas con tal de conseguir sus ambiciones.

Superar la adversidad.

Superar la adversidad y la obsesión mediante la superación personal y las metas son los sellos distintivos de las personas resolutas.¹⁰

Las doce habilidades claves: toma de decisiones, solución de problemas, diseñar la propia estrategia profesional, gestión del tiempo, gestión del estrés, interacción personal, comunicación, negociación, asertividad, liderazgo, motivación, proactividad¹¹.

1.2.3. Evolución del Problema y sus Tendencias

A pesar que las nuevas tendencias de gestión de recursos humanos van dirigidas a la concepción de sistemas capaces de extraer el máximo potencial de los recursos con las que cuenta, con objeto de optimizar la competitividad profesional e institucional, en nuestra institución de formación superior cada día se acrecientan las debilidades. Estas debilidades evolucionan considerablemente, los directivos actuales están cada vez más con menos habilidades y capacidades para dirigir el Instituto hacia el éxito.

Mala comunicación entre los gestores: “Lo que nos falta es fomentar al máximo un trato respetuoso, sin comprometer nunca la dignidad de las personas y valorando su carácter de seres inteligentes; muchas veces el director no tiene esa habilidad para transmitir los mensajes de manera correcta; al contrario trata de imponer sus ideas, opiniones, proyecciones”,¹² esta mala comunicación se puede superar con el Programa de Capacitación ya que nos va a permitir potenciar las capacidades y habilidades de los individuos involucrados en el estudio, mediante la formación y el entrenamiento.

¹⁰ MALONE, Samuel. 2003. Las habilidades directivas clave. Ediciones Deusto. España.

¹¹ VALLS, Antonio. Las doce habilidades clave. Ediciones Gestión. Barcelona. España.

¹² Testimonio docente. 18- 05- 11

Relaciones humanas deterioradas. “Es uno de los problemas más graves y que cada día aumenta más en nuestra institución. Los directivos casi nunca observan o rescatan las dotes positivas de los docentes, del secretario académico y de otras personas; sino que centran su atención en todos los aspectos negativos, perdiéndose por completo la confianza, la libertad, las ganas de opinar, proponer algo”.¹³ Este mal no permite que los docentes puedan dar lo mejor de ellos, dificultando así el desempeño de los directivos, además estos obstaculiza el desarrollo de las capacidades profesionales.

Ausencia de trabajos en equipo. “Los directivos no tienen las capacidades ni las habilidades para involucrar al personal en el logro de los objetivos del Instituto Superior Tecnológico Público “Manuel Núñez Butrón” y permitirles contribuir de forma significativa al trabajo que desarrollan. Yo por ejemplo me he visto siempre excluido de los acuerdos, reuniones, eventos porque no hacen llegar esos mensajes y así sucede con la mayoría de docentes, pues no hay un trabajo cooperativo”,¹⁴ lo que indica que los directivos no tienen habilidades y capacidades para transmitir el convencimiento de que el éxito al que están contribuyendo repercutirá en ellos de forma positiva.

Débil posición tecnológica. “El contenido técnico de la Institución es inferior a la de otros Institutos Superiores dedicados a la formación de profesionales en las mismas áreas. Nuestra Institución solo adquiere la tecnología de forma táctica para su uso inmediato; pero no mantiene la competitividad actuando como seguidor tecnológico”.¹⁵ Es necesario y urgente capacitar a los directivos para desarrollar innovaciones en la tecnología de forma independiente y con resultados significativos para la Institución.

Ausencia de estrategias para saber a dónde vamos. “Lo que nos falta es innovación tecnológica de gestión y procesos, administración

¹³ Entrevista a profundidad docente. 18- 05- 11

¹⁴ Testimonio docente. 12 - 05- 11

¹⁵ Testimonio del secretario académico. 12 - 05- 11

eficiente, remodelación funcional de oficinas, nuevos modelos de gestión, profesores como fuente de innovación, contacto directo entre directivos, docentes y secretario académico, reputación profesional, participación de toda la familia del instituto (padres, alumnos, docentes, secretarios, directivos)".¹⁶ El problema de la Institución tiende a diversificarse debido a que no hay una visión que permita aprovechar las oportunidades. Por lo tanto es prioritario que el futuro directivo y las personas que integran esta institución se capaciten en conocimiento, más innovación, cooperación a fin de compartir sus experiencias y emociones de manera interactiva para desarrollar su talento organizativo y directivo.

1.3. CÓMO SE MANIFIESTA Y QUÉ CARACTERÍSTICAS TIENE EL PROBLEMA.

El Proceso de Gestión Educativa Estratégica de los Directivos del Instituto Superior Tecnológico Público "Manuel Núñez Butrón", atraviesa una etapa de crisis administrativa debido a la ausencia de capacitación de sus principales miembros, observando debilidades administrativas a través de indicadores como:

No existe tradición de trabajo en equipo por lo que la participación de los trabajadores es limitada, así lo manifiesta el 58 % de los encuestados,¹⁷ esto indica que no es sinónimo trabajar varias personas juntas, que trabajar en equipo. Trabajar en equipo, es difícil, no estamos acostumbrados. La estructura del Instituto, es excesivamente verticalista y dificulta esta nueva forma de trabajar, imprescindible para realizar tareas estratégicas que nos permitan lograr una educación de calidad a través de la auténtica multidisciplinariedad.

Las entrevistas y testimonios recogidos en la Institución, más las observaciones realizadas, la propia experiencia, indican que los problemas que surgen con mayor frecuencia en los equipos son los

¹⁶ Entrevista en profundidad docente. 12 – 05- 11

¹⁷ Véase cuadro N° 05

siguientes: “Organización y coordinación inadecuadas del equipo y/o de las reuniones, se habla y se discute demasiado sin llegar a conclusiones concretas, se trabaja mucho, pero no se toman decisiones ni se inician acciones concretas”¹⁸

- El equipo se ve afectado por una baja moral de trabajo; falta precisamente espíritu de trabajo en equipo.
- El equipo no está bien cohesionado internamente.
- Los trabajos no avanzan de acuerdo con el programa establecido inicialmente.
- El equipo se vuelve muy rígido, poco dinámico; la preocupación es cumplir las normas y reglas de la empresa a expensas del progreso global del trabajo asignado al equipo.
- Las decisiones tomadas, muchas veces para “salir del paso”, no están bien sustentadas.
- Presencia de un líder excesivamente autoritario.
- Varios miembros tratan de llegar a ser los “líderes” informales del equipo.
- El equipo está mal integrado en función de los roles.

Como señalamos antes, estos son los problemas más frecuentes; pero, como es lógico, no son los únicos que pueden surgir en un equipo. Dependiendo del tipo de equipo, de la empresa y su cultura y de la situación específica que se afronte, pueden surgir muchos otros problemas que deben ser identificados y resueltos.

58 % de los trabajadores encuestados manifiestan que los docentes muestran indiferencia a la solución de los problemas de la Institución dificultando la solución de los mismos.¹⁹ La indiferencia institucional por la gestión y el fomento de una educación de calidad ha sido uno de los rasgos que ha caracterizado la labor del Instituto Superior Tecnológico Público “Manuel Núñez Butrón”. La mayoría de gestores comenta que percibieron indiferencia en sus colegas, ignorancia, por parte de los

¹⁸ Análisis del testimonio de varios docentes

¹⁹ Véase cuadro N° 06

directivos, aislamiento; sintieron, falta de ubicación segura o distanciamiento en las relaciones interpersonales. Esto nos lleva a pensar que no hay preocupación por socializar y poner al corriente a los gestores.

Existe egoísmo y discusiones constantes entre la mayoría de los trabajadores de la Institución, lo que genera un clima poco propicio para el desarrollo de las actividades pedagógicas diarias, 79 % así lo sostiene²⁰

Las discusiones diarias entre compañeros de trabajo, la escuela diligente de los directivos y mentores, y las discusiones directas sobre deseos y necesidades. Todas estas cosas tienen más posibilidades de ocurrir incidentalmente en una cultura que defiende la importancia de escuchar y recompense a los directivos que inviertan tiempo en el desarrollo de sus empleados.

63 % de los trabajadores encuestados manifiestan que desconocen la política empresarial del Instituto, lo que no permite desarrollar la Institución como empresa.²¹ Además opinan que no hay una política empresarial con visión de futuro, que se refleje en la calidad profesional de sus egresados, en la sólida posición en el mercado laboral y en la gestión de recursos humanos.

Existe desconocimiento del sistema de evaluación en la mayoría de los docentes lo que les dificulta elaborar y utilizar los instrumentos adecuados en la comprobación del aprendizaje de los estudiantes, así se manifiestan 58 % de los encuestados.²² Esto indica que no hay una adecuada evaluación de la preparación del y para el trabajo, del cumplimiento del trabajo, de la actitud, de las relaciones en el trabajo. Los directivos no cumplen con sus funciones de planeamiento, organización y ejecución de tareas.

²⁰ Véase cuadro N° 07

²¹ Véase cuadro N° 09

²² Véase cuadro N° 12

69 % de los trabajadores encuestados afirman que siempre se observa imprecisión por parte de los docentes en la selección de los contenidos de enseñanza en cada uno de las materias desarrolladas, lo que no permite que los estudiantes mejoren sus aprendizajes permanentes²³

No existe un plan de capacitación dentro de la Institución para los directivos, personal docente y administrativo que les permita estar en constante actualización y aplicar las innovaciones que las reformas educativas plantean, así lo expresa 63 % de encuestados²⁴

58 % de los encuestados manifiestan que existe desconocimiento por parte de los trabajadores respecto a la programación de las diferentes actividades diarias (véase cuadro N° 15).

En cuanto a la dimensión que corresponde a los instrumentos de gestión podemos observar los indicadores siguientes:

- ✓ 58 % de encuestados dicen que los trabajadores no conocen el Plan de Desarrollo Institucional lo que no les permite participar en ella²⁵.
- ✓ 84 % de los encuestados manifiestan que los trabajadores no tienen conocimiento sobre la existencia del Plan Estratégico Institucional, por lo que desconocen su aplicación²⁶
- ✓ 95 % sostienen que no se aplica el Reglamento Interno generando un desorden administrativo²⁷
- ✓ 89 % manifiestan que no existe Plan Anual de Trabajo que permita orientar el desarrollo institucional²⁸.

²³ Véase cuadro N° 13

²⁴ Véase cuadro N° 14

²⁵ Véase cuadro N° 16

²⁶ Véase cuadro N° 17

²⁷ Véase cuadro N° 18

²⁸ Véase cuadro N° 19

- ✓ 89 % de los trabajadores de la institución hacen de conocimiento que no cuenta con el Plan de Trabajo Curricular que permita orientar el trabajo pedagógico por lo que no existe orden en la aplicación de los contenidos curriculares²⁹
- ✓ 53% manifiestan que la Institución no cuenta con Proyectos Innovadores que permitan conocer las últimas innovaciones curriculares y su aplicación en el trabajo pedagógico diario³⁰
- ✓ 95% aseveran que la Institución no cuenta con Proyecto Educativo Institucional que permita ordenar las actividades a realizar a corto, mediano y largo plazo visualizando el futuro y determinando el camino a seguir³¹

1.4. DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA EMPLEADA.

Nuestro trabajo de acuerdo a las características de la hipótesis formulada y los objetivos de la investigación, ha sido enmarcado dentro del tipo de investigación descriptivo propositiva.

Para poder elaborar nuestra tesis hemos recorrido a las fotocopias de muchas obras, búsqueda en el Internet y en la parte práctica hemos recurrido a las entrevistas, observaciones y encuestas para poder tener una visión clara de lo que es nuestro problema, en este caso el paradigma del planeamiento estratégico para superar el problema.

1.4.1. Problema.

¿Si se diseña un Programa de Capacitación para Directivos del Instituto Superior Tecnológico Público “Manuel Núñez Butrón” basado en el planeamiento estratégico de Peter Drucker, se desarrollarán formalmente capacidades y habilidades en los directivos, Juliaca, año 2011?

²⁹ Véase cuadro N° 20

³⁰ Véase cuadro N° 21

³¹ Véase cuadro N° 22

1.4.2. Objetivos.

Objetivo general.

Diseñar un Programa de Capacitación para Directivos del Instituto Superior Tecnológico Público “Manuel Núñez Butrón” para desarrollar formalmente capacidades y habilidades en los directivos.

Objetivos específicos.

- ❖ Identificar debilidades del Instituto Superior Tecnológico Público “Manuel Núñez Butrón”.
- ❖ Precisar los Instrumentos de gestión del Instituto Superior Tecnológico Público “Manuel Núñez Butrón”.
- ❖ Investigar el nivel de praxis de la Misión y Visión del Instituto Superior Tecnológico Público “Manuel Núñez Butrón” por parte del cuerpo directivo.
- ❖ Elaborar la propuesta, esto es, un Programa de Capacitación para Directivos.

1.4.3. Hipótesis.

“**Si** diseñamos un programa de Capacitación para Directivos de Instituciones Educativas, basado en el Planeamiento Estratégico de Peter Drucker, **entonces** tendremos directivos con capacidades y habilidades que conduzcan con eficiencia y eficacia el Instituto Superior Tecnológico Público “Manuel Núñez Butrón” de Juliaca”.

1.4.4. Diseño y Tipo de Investigación.

De acuerdo a los objetivos de la investigación, se ha desarrollado un estudio descriptivo – propositiva, para buscar especificar las propiedades importantes del objeto de estudio y proponer teóricamente una solución a las deficiencias (Hernández, Fernández y otros, 1991).

La investigación tiene un diseño no-experimental debido a que se observó un atributo tal como se da en su contexto natural, para luego analizarlo. No se manipulo deliberadamente variables para su estudio, es decir se observó una situación ya existente que no ha sido provocada

intencionalmente por el investigador (Hernández, Fernández & Baptista, 2006)³²

De acuerdo al diseño es descriptivo y en mérito al tipo de investigación es propositiva.

1.4.5. Población y Muestra.

Población.

La población está constituida por el Director General, Director Académico, Secretario Académico, docentes y trabajadores administrativos del Instituto Superior Tecnológico Público “Manuel Núñez Butrón”.

Director General	: 01 gestor
Director Académico	: 01 gestor
Secretario Académico	: 01 gestor
Docentes	: 11 gestores
Trabajadores administrativos	: 05 gestores
U: 19 gestores	

Muestra.

La selección del tamaño de la muestra responde al tamaño del universo y como el universo es homogéneo y pequeño y de naturaleza descriptivo propositiva estamos frente a un caso de universo muestral vale decir:

$$U=n= 19 \text{ gestores}$$

1.4.6. Materiales, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Materiales: Utilizaremos todo tipo de materiales que guarden relación con la investigación: Papel bond, colores, papel lustre, papel sábana, textos, retroproyector, diapositivas y otros.

³²HERNÁNDEZ, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2006). Metodología de la investigación. México, D.F. : Mc Graw-Hill

Técnicas e instrumentos de recolección de datos: Debido a las demandas específicas de información de la investigación y de sus características particulares, se utilizó las siguientes técnicas e instrumentos:

MÉTODOS CUALITATIVOS Y TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
PRIMARIAS	
OBSERVACIÓN	Guía de observación
	Pauta de registro de observación
ENTREVISTA	Guía de entrevista
	Pauta de registro de entrevista
ENCUESTA	Guía de encuesta
	Pauta de registro de encuesta
ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD	Guía de entrevista
	Pauta de registro de entrevista en profundidad.
TESTIMONIO	Acopio de información
	Redacción (oralidad y escribabilidad)

TÉCNICA	INSTRUMENTOS
SECUNDARIA	
FICHAJE	Bibliográfica
	Textual

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES TEÓRICOS.

Juliaca, una ciudad en vía de desarrollo, en la actualidad cuenta con algunas instituciones educativas públicas y privadas del nivel superior. Pero sin embargo, estas instituciones, por ser nuevas en el medio no cuentan con bibliotecas debidamente implementadas para facilitarnos la información deseada. En ese sentido, a nivel local no existen investigaciones a fines a mi objeto de estudio por lo que he tenido que recurrir a otras fuentes.

Alvarado, Antonio, en su tesis: **“Gestión estratégica del clima organizacional y liderazgo pedagógico docente en las instituciones educativas públicas del nivel secundario de la provincia de Carhuaz-2006”** concluyó que las actitudes innovadoras mejoran el clima y a su vez preactivan aptitudes positivas y avivan espíritu de liderazgo. El objetivo general fue proponer un programa propositivo de gestión estratégica del clima organizacional

Núñez, Pedro, en su tesis: **“Propuesta para la administración con liderazgo en los institutos superiores tecnológicos, 2009”**, sustenta que el objetivo de la investigación es diseñar, elaborar e implementar una propuesta para la administración con liderazgo en el Instituto Superior Tecnológico Público “San Ignacio-Cajamarca” sustentada en las teorías de relaciones humanas, desarrollo organizacional y calidad total. El problema de la investigación era la falta de liderazgo del estamento de dirección para la organización y funcionamiento de la institución educativa.

Medina, Carlos Alejandro (Lambayeque – Perú 2005), en su tesis: **“Propuesta y Aplicación de un Modelo de Evaluación Institucional, basado en los principios de la gestión de calidad para mejorar la**

administración en el Instituto Superior Tecnológico Público de Illimo” afirma en sus conclusiones:

- “El Instituto Superior Tecnológico Público de Illimo cuenta con los siguientes Instrumentos de la Administración: Flujograma y manual de procedimientos por dependencia.
- El instituto Superior Tecnológica Público de Illimo para la elaboración del Plan de trabajo se centraliza en los siguientes criterios: Diagnóstico Institucional (problema y conclusiones del año anterior).
- En el Instituto Superior Tecnológico Público de Illimo el sistema de control no es adecuado”.

Según la tesis citada, existe un trabajo de investigación que si bien no aborda el objeto de mi investigación tiene cierta relación con él.

Ortiz Ocaña, Alexander según sus estudios de planeación estratégica en las instituciones educativas sustenta:

- El fijar principios y valores éticos, políticos y sociales que respondan a intereses sociales y necesidades de sus miembros.
- El análisis de la situación actual y futura decide su direccionamiento.
- La unidad entre la misión, la visión y los objetivos estratégicos, tácticos y operativos.
- Instrumentar estrategias específicas y acciones con las cuales cumplir los objetivos.
- Un sistema para el control y la evaluación de todo el sistema y sus resultados.

Para la elaboración de la estrategia educativa deben tomarse en consideración los criterios que brinda la planeación estratégica:

- Debe ser ejecutada con la activa participación de todos los miembros de la comunidad educativa, es decir, no sólo de las instituciones y en especial de la familia, sino de otras escuelas que reciben y envían estudiantes, de instituciones, etc.

- Es una forma de dirección participativa que, esencialmente, involucra a todos en la planificación, ejecución y control de las transformaciones necesarias en la escuela para adaptarse a las exigencias del medio y lograr el compromiso colectivo de asumir determinados signos de identidad, de comprometer y definir objetivos educativos y pedagógicos y de contribuir en la dirección escolar de cada centro.
- Su concepción sistemática permite concebir y ejecutar las estrategias viendo la Institución Educativa en su interacción con la comunidad en que se desenvuelve, transformándose ella y transformando su entorno, este es el nuevo rol que le corresponde jugar en el momento actual.
- La estrategia que se elabore en cada Institución Educativa debe proyectarse de forma prospectiva y anticipadora, es decir, de futuro a presente, teniendo como base para su concepción partir del modelo u objetivos que cada nivel de enseñanza debe cumplir como institución educacional y de ella derivar los objetivos a grados o años, y a los departamentos docentes y de ellos a cada uno de los profesores (pág. 85).

La planeación estratégica ha demostrado ser la forma superior de planeación, instrumento adecuado para la solución de los problemas de la Institución Educativa y su entorno, propios de la naturaleza y papel que debe desempeñar en la sociedad y, en particular, en la comunidad educativa donde se encuentra.

Para el autor Ayala Villegas, Sabino autor de la obra **Gerencia Educativa (2006)**, la planeación estratégica asegura continuidad en el proceso de reflexión estratégica, ya que éste se realiza en todos los momentos del proceso de dirección y tiene como base el largo plazo.

Por plantearse la anticipación de los miembros de la Institución Educativa permite considerar e integrar las relaciones y su estrecha interrelación con el entorno. Establece compromisos con los principios de la calidad total en todos los niveles, y realizar transformaciones importantes e inteligentes que generan cambios significativos.

Permite que las acciones al ejecutarse se enfrenten como sistema en estrecha coordinación e integración, centrándose en los estudiantes y trabajadores.

Posibilita el desarrollo del pensamiento creativo y estratégico, especialmente en aquellos que dirigen, permite incrementar el liderazgo en los diferentes niveles de la organización.

El análisis pone en evidencia un conjunto de requerimientos para el desarrollo de un buen planeamiento estratégico de la Institución Educativa según las exigencias actuales. Pero no basta con las definiciones teóricas para lograr una buena proyección. Los directivos de las Instituciones Educativas necesitan de una metodología que, a través de diferentes pasos, conduzcan el proceso de manera ordenada.

Los directivos educacionales necesitan de dos dimensiones para la utilización de la dirección y en particular de la planeación estratégica; una conceptual, que abarca los elementos teóricos y metodológicos que determinan la actitud del ejecutivo hacia la necesidad de la proyección y su ocupación por todo lo que debe hacerse para alcanzar los resultados deseados, y otra operativa, vinculada a las herramientas esenciales que debe utilizar para que la estrategia se elabore e implemente con calidad (pág. 94 – 95).

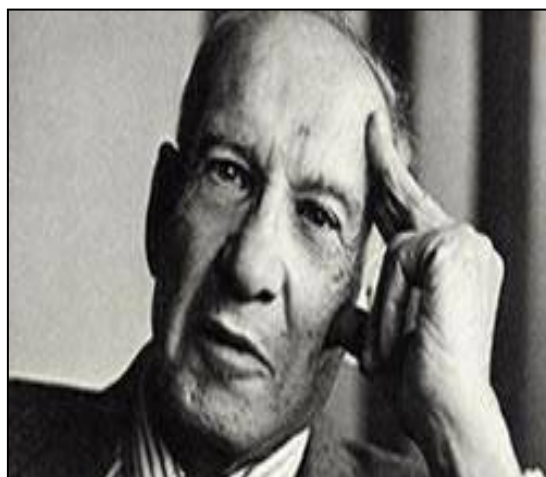
El Mg. Albino Cornejo, Graciela; Mg. Romero Acuña, Juan de Dios (Lambayeque – Perú 2002) en su tesis: **“Enfoque de gestión por proyectos con base de planteamiento estratégico para el desarrollo del proceso investigativo de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo”** en sus conclusiones afirman: “La Universidad dentro de su marco legal propende la función de investigación, inclusive en sus planes de estudios incorpora asignaturas de metodología de la investigación científica, pero sucede que no es suficiente para plantear proyectos que atiendan fehacientemente en la solución de problemas de la sociedad.

2.2. BASE TEÓRICA.

Teoría de Planeamiento Estratégico de Peter Drucker.

Peter Ferdinand Drucker, era austriaco por su nacimiento en Viena el 19 de Noviembre de 1909, y de nacionalidad norteamericana por adopción. Sus ancestros fueron impresores en Holanda; en alemán Drucker significa Impresor, y de ahí deriva su apellido. Es considerado el más acertado de los exponentes en temas de administración; sus ideas y modismos vienen influenciando el mundo corporativo desde los años 40. Drucker fue el primer científico social que en utilizar la expresión “*post-modernidad*” y ha sido el pensador más influyente del mundo en el campo de la administración de empresas.

La riqueza de sus pensamientos es producto de su personalidad.



FUENTE: <http://managersmagazine.com/index.php/2010/06/biografia-de-peter-drucker-vida-y-obra/>

El planeamiento estratégico

Se llama así porque contempla las formas, las estrategias de ¿Cómo? el empresario o directivo llegaría a cumplir con sus objetivos de desarrollo en el corto, mediano y largo plazo³³.

³³ ABASCAL, Francisco. 2004. Cómo se hace un plan estratégico. Escic Editorial. Madrid.

En un primer paso formula y crea estrategias, luego las implementa y finalmente las evalúa, integra y compromete a todas las áreas de la empresa para tener objetivos comunes y poder todos remar en el mismo sentido.

El proceso de planeamiento estratégico se fundamenta en que toda empresa siempre estará atenta a las tendencias y a los hechos internos y oportunos que se necesitan.

El empresario o directivos por lo tanto deben ser estrategas, personas visionarias, responsables de los cambios.

El planeamiento estratégico integra:

La Visión.- Es la manifestación a dónde queremos llegar, es un reto grande pero posible.

La Misión.- Es la razón de ser de cada empresa, para qué fue creada, qué necesidad cubrirá en el mercado y cuáles son sus ventajas, sobre las otras similares.

Los Valores Empresariales.- Son las guías para hacer bien con honestidad nuestro trabajo.

El diagnóstico empresarial o análisis (Foda).

Fortalezas.- Son los factores positivos que tiene la empresa al interior.

Oportunidades.- Son ocasiones que se deben aprovechar para hacer buenos negocios.

Debilidades.- Factores que afectan el desarrollo óptimo al interior de la empresa.

Amenazas.- Eventos de alto riesgo para el negocio.

Etapas del proceso del planeamiento estratégico.

Planificación.- Ubica objetivos de corto y largo plazo y señala los caminos para llegar a cumplirlos.

Organizacional.- Organiza sus recursos humanos, financieros, informáticos y logísticos.

Dirección.- Fija las pautas para que se haga lo que se tiene que hacer en forma oportuna y facilita las herramientas para que así sea.

Control.- Monitorea y supervisa que se cumpla todo lo planificado y realiza los cambios para lograr buenos resultados.

Evaluación.- Realiza periódicamente una evaluación de su gestión para promover la mejora continua.

El plan operativo.

Es el desarrollo secuencial de las actividades que tengo que realizar para cumplir con mis objetivos en el corto plazo, deviene de los objetivos de largo plazo, del planeamiento estratégico y los hace operativos. Generalmente se hacen anualmente, verificando mensualmente todos los avances o logros y monitoreando también lo que falta hacer, determinando los responsables de cada actividad.

Proceso de la toma de decisiones en el planeamiento estratégico.

El proceso de toma de decisiones es el factor fundamental de los resultados, tomamos una decisión sin pensar o es una decisión programada, también tenemos que ver si esta decisión implica un riesgo para la empresa o aumento en la producción por mayores pedidos.

Las tres “R” que dificultan la toman de decisiones.

Riesgo: Cuando se toma una decisión aunque se hayan estudiado cuidadosamente todas las alternativas, el riesgo de equivocarse en la elección, no se elimina totalmente.

Renuncia: Cuando se toma una decisión automáticamente se está renunciando a la ventaja que puedan ofrecer las otras alternativas de opinión.

Responsabilidad: Quien toma una decisión debe aceptar la responsabilidad de sus consecuencias. Si no compartimos la toma de decisiones, tampoco se comparte la responsabilidad.

Uso de la información y uso de la tecnología en el planeamiento estratégico

Los directivos o empresarios que desean crecer deben estar muy bien informados y actualizados, encontrar los medios para enterarse de lo que sucede en su entorno.

El buen uso de la tecnología permite el crecimiento, la innovación, las mejoras, la reducción de costos. En la medida en que combinemos nuestros conocimientos y nuestras experiencias con la tecnología estará mejorando nuestra empresa, la tecnología ayuda a crear nuestra ventaja competitiva.

Medios que utiliza el planeamiento estratégico.

Todo planeamiento estratégico debe basarse en:

La autoridad

La motivación

La coordinación

Las comunicaciones y el

Liderazgo

Habilidades administrativas del planeamiento estratégico.

Habilidades Técnicas.- El dominio de las herramientas, lenguaje y habilidades características de una profesión u oficio.

Habilidades Humanas.- Se refiere a la habilidad para trabajar en grupo con espíritu de colaboración, cortesía y cooperación, respetando las necesidades de otras personas para obtener objetivos comunes.

Habilidades Conceptuales.- Alude a las habilidades para contemplar la organización como un todo, incluye la habilidad para coordinar e interpretar las ideas, los conceptos y las prácticas y para analizar y planificar.

Drucker aporta de manera considerable a nuestra investigación al proponer “la administración de uno mismo”³⁴ entendida como el conjunto de las nuevas exigencias que los directivos requieren cuando se enfrentan al proceso de gerenciar.

Requerimientos que abarcan desde el planteamiento de quien es la propia persona, dónde debe estar, cuál puede ser su aporte a la organización (Instituto Superior Pedagógico Público “Manuel Núñez Butrón”, Juliaca); hasta la revisión de su proyecto de vida, en el que la responsabilidad por la planeación de sus días, es punto fundamental del desempeño laboral.

Aquí, elemento clave es el proceso de valoración que la persona debe hacer de sí misma. “concentrarse en las aptitudes, situarse allí donde pueden generar un mejor desempeño y unos resultados, luego, esforzarse por mejorarlas”. Lo que en palabras de un modelo de revisión muy conocido, es tomar del esquema de matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) en dónde están puestas fundamentalmente sus fortalezas para potenciarlas. Esto, porque según Drucker “los matemáticos nacen, pero casi cualquiera puede aprender trigonometría. Otro tanto puede decirse de los idiomas extranjeros o de las grandes disciplinas, sean historia o economía química”³⁵. Claro, no necesariamente para ser muy competente en ello, sino para reducir el grado de incompetencia que en un momento dado podría entorpecer la gestión directiva.

Las capacidades y habilidades de los directivos deben orientarse hacia la reflexión conjunta de éxito institucional, “*en vez de intentar predecir lo que vamos hacer, intentamos definir quiénes somos, cómo somos y lo que anhelamos en términos de nichos de mercado (capacitarnos en gestión institucional, pedagógica, administrativa), estrategias operativas y*

³⁴ DRUCKER, Peter. 1999. Los desafíos de la gerencia del siglo XXI. Grupo Editorial Norma. Colombia.

³⁵ Loc.cit. pág. 232.

*robustez financiera. Reflexionamos, observamos, debatimos*³⁶ (esto se realizará en los tres talleres que trabajaremos en el capítulo tres de la tesis, específicamente en la propuesta)

De acuerdo al enfoque teórico de Drucker los directivos deben motivar y direccionar el personal para estar motivado y a su vez disponer de los elementos para su propia toma de decisiones, entre otras cosas, deberá tener un conocimiento acabado de los siguientes elementos que surgen de la estrategia misma y que deberán medirse e informarse:

- ❖ Qué se quiere hacer –objeto del negocio
- ❖ A dónde – zona de actuación
- ❖ Quiénes serán los ejecutores –personal
- ❖ Quiénes serán los destinatarios
- ❖ Para quiénes no está direccionado – no clientes
- ❖ Basados en que factores claves de éxito se trabajará –cultura
- ❖ Qué tecnología se usará – referencia con los que lo están haciendo
- ❖ Rodeados de qué competidores y en qué condiciones competitivas.

Drucker señala que la valía, motivación y aspiraciones del ejecutivo son fundamentales para el éxito de la organización, institución o empresa. “La función que distingue al director por encima de todos los demás es su función educativa. La función fundamental que sólo de él se espera es que dote a los demás de la visión y de las capacidades necesarias para actuar bien. La visión y la responsabilidad moral son lo que, a fin de cuentas, definen al director”³⁷

Las funciones del directivo.

¿Qué es lo que hace un directivo? Es una pregunta que se suelen plantear muchas personas dentro y fuera de las organizaciones. Al responder diremos que, como directivos, “planificamos, organizamos, dirigimos y controlamos”. Pero seguimos insistiendo: ¿Qué hacemos los

³⁶ DRUCKER, Peter. 2001. De líder a líder. Ediciones Granica de Chile S.A. Pág. 64.

³⁷ MONTANER, Ramón. 2003. Manual del directivo eficaz. Ediciones Gestión 2000. Barcelona. España.

directivos en concreto cuando trabajamos? ¿En qué empleamos nuestro tiempo? ¿Cuánto tiempo dedicamos a aspectos tales como informes y datos y cuánto a relaciones directas con personas? Éstos son los interrogantes que nos planteamos para tener una idea real y empírica que nos permita mejorar la eficacia de nuestras funciones.

Podemos dar respuesta a estas cuestiones a partir de los estudios del profesor Henry Mintzberg, que realizó la siguiente descripción de las funciones del directivo.

Las funciones.

Como directivo, usted es una persona formalmente encargada de una unidad organizacional. La autoridad formal le confiere un estatus especial dentro de dicha estructura, y es a partir de esa autoridad y ese estatus cuando surgen las funciones interpersonales, informativas y de decisión.

A continuación presentamos un cuadro de las funciones.

Funciones interpersonales	Funciones informativas	Funciones como decisor
Cabeza visible Líder Enlace	Director Difusor Portavoz	Promotor Gestor de anomalías Asignador de recursos Negociador

Fuente: Montaner, Ramón. 2003. Manual del directivo eficaz. Ediciones Gestión 2000. Barcelona. España. Pág. 32.

Funciones interpersonales.

Son las actividades relacionadas directamente con el trato y la relación con las personas. De estas funciones podemos perfilar tres:

- ❖ **El directivo como cabeza visible.** Como consecuencia de su actividad formal, ser directivo comporta representar a la organización en diversos actos o formalidades de naturaleza ceremonial. Un ejemplo puede ser la firma de determinados documentos (donde su participación es desde el punto de vista legal). En otros casos

satisface una necesidad social, como puede ser, presidir determinados acontecimientos para dotarlos de dignidad y estatus. Aunque estas funciones sea, a veces, rutinarias, conlleven poca comunicación y no exijan decisiones importantes, son necesarias para el buen funcionamiento de la empresa y no deben ser ignoradas por el directivo.

- ❖ **El directivo como líder.** Como directivo, su objetivo primordial consiste en efectuar una integración entre las necesidades individuales y los objetivos de la organización, fomentando así la eficiencia. La autoridad formal dota al individuo de gran poder potencial; el liderazgo determina la parte de este poder que se utiliza realmente.
- ❖ **El directivo como enlace.** Con esta función, el directivo conecta su organización con el entorno y reúne una amplísima gama de contratos con miras a mejorar la posición de la organización: conferencias, acontecimientos sociales.

Funciones informativas.

La segunda serie de actividades van encaminadas a la recuperación y la transmisión de información. Al ocupar una posición central, constituye un “centro neurálgico” de la información. Recibe esta información (monitor) y la transmite (difusor portavoz)

- ❖ **El directivo como detector.** Busca información a fin de detectar cambios, identificar problemas y oportunidades, ampliar el conocimiento del medio que lo rodea, y lo más importante: debe disponer de la información necesaria para cuando ésta deba ser difundida o resulte necesario tomar decisiones. Mediante su función de enlace puede obtener informaciones externas provenientes de contactos, informaciones externas provenientes de contactos, informadores, compañeros y expertos. A través de su rol de líder, obtiene la información interna proveniente de sus colaboradores.

- ❖ **El directivo como difusor.** Su acceso especial a la información le permite desempeñar la difícil función de difusor de la información externa al interior de la empresa. Para hacerlo, el directivo debe interpretar adecuadamente esta información. Previamente deberá clasificarla en dos categorías claramente diferenciadas: la información objetiva y la de criterio o valorativa. La primera puede ponerse a prueba (es correcta o incorrecta), la segunda concierne a las preferencias, es decir, a la creencia arbitraria de alguien con respecto a lo que “debería” ser.
- ❖ **El directivo como portavoz.** En su condición de autoridad formal, se ve obligado a hablar en nombre de la organización y, como “centro neurálgico”, dispone de la información para hacerlo. Por otro lado, sólo puede conservar su red de enlaces compartiendo información con sus contactos.

Funciones de toma de decisiones.

El aspecto más crucial de su labor como directivo es la toma de decisiones, que implica su participación en el proceso de determinación de estrategias, proceso mediante el cual se toman y relacionan entre sí las decisiones significativas de la organización. Ello se debe, por una parte, a su condición de autoridad formal para marcar líneas de acción. Y por otra, a su condición de centro neurálgico. Todo ello le capacita para garantizar que las decisiones de importancia reflejen con conocimiento y criterios organizativos.

A continuación se explican las cuatro funciones básicas que engloban la toma de decisiones:

- ❖ **El directivo como promotor.** Desde su función de detector, el directivo obtiene una determinada información. Tras descubrir un problema u oportunidad, decidirá lo que es necesario para que su organización emprenda una acción a fin de mejorar la situación existente. Será el principal promotor de estas ideas o acciones para que se lleven a buen término.

- ❖ **El directivo como gestor de anomalías.** Un acontecimiento imprevisto puede precipitar una anomalía, y un problema que permanezca largo tiempo sin solución puede desembocar en una crisis. Las anomalías o crisis (conflictos entre subordinados, dificultades de comunicación entre organizaciones, o pérdidas de recursos o amenazas de que éstas se produzcan) suelen restar mucho tiempo al directivo. Para evitar deberá actuar antes de que la situación sea crítica, así como prever las consecuencias de cada acción emprendida por su organización.
- ❖ **El directivo como asignador de recursos.** Debe supervisar el sistema por el que se asignan los recursos de la organización. Entre los recursos están: el dinero, el material, los equipos, los recursos humanos, etc. De hecho, asigna recursos al tomar prácticamente cualquier decisión. De los estudios existentes se desprende que la asignación de recursos implica dos elementos esenciales: la programación del tiempo (priorizar, determina los intereses de la organización) y la programación del trabajo (lo que hay que hacer, quien lo hará y a qué estructura deberá recurrirse).

Un directivo mide su eficacia directiva y ejecutiva por la contribución que realiza; en caso contrario no sería justo acreedor de tal denominación. Eficacia y dirección se complican. Drucker llega a afirmar: “La eficacia se revela a sí misma como crucial para el autodesarrollo de la persona, el desarrollo de la organización y la realización y viabilidad de la sociedad actual”. Distingue entre eficacia y eficiencia, definiendo la primera como conseguir hacer las cosas correctas, mientras que la segunda estriba en hacer las cosas correctamente: racionalidad de objetivos y fines versus racionalidad administrativa centrada en los medios.³⁸

Para Drucker hay tres ámbitos de actuación que ocupan el trabajo directivo. El primer ámbito se refiere a su responsabilidad sobre los resultados económicos. Si la compañía no hace resultados económicos

³⁸ STEIN, Guido. 2001. Éxito y fracaso en la nueva economía. Ediciones Gestión. Barcelona. España.

suficientes, no será posible que alcance otros objetivos como la satisfacción a consumidores o la creación de riqueza para la sociedad. Para lograr esos resultados económicos, el directivo no sólo debe saber gestionar las circunstancias económicas, sino también imponerse a ellas. El segundo ámbito de actuación es dirigir a otros directivos, hacer que los recursos intelectuales de la empresa sean productivos. Para ello es necesario alinearlos con la visión de la empresa, enseñarles qué es lo que la compañía espera de ellos, y motivarlos a hacer ese esfuerzo. Por último, un ámbito de actuación importante es organizar bien el trabajo de los empleados para que sean eficientes. El directivo, en su trabajo diario, no puede separar cada uno de estos ámbitos de actuación. Ni siquiera puede decirse que uno de estos ámbitos requiera más tiempo o una mayor competencia. La falta de alguno de ellos en la empresa terminará destruyendo a la compañía. Así, intentar satisfacer el logro de resultados económicos a costa de una mala dirección de personas, derivará en la debilitación de la compañía; debe armonizar en cada decisión las exigencias del corto plazo con las del largo plazo.

Dentro de esos tres ámbitos de actuación, Drucker describe las cinco tareas que deben configurar el trabajo de un buen directivo:

- 1. El directivo debe establecer objetivos.** El directivo debe basarse en objetivos que guíen a la empresa para no depender continuamente del entorno económico; los objetivos son el instrumento que ayuda a pilotear el negocio. Debe haber objetivos en las áreas de las que depende la supervivencia de la empresa: cuota de mercado, innovación, productividad, rentabilidad financiera. Veremos más adelante ejemplos clarísimos de directivos con un enfoque obsesivo por los resultados como Joaquín Agut de CIRSA, Mercedes de Pablo de Port Aventura o Enric Crous de DAMM. El directivo debe hacer efectivos los objetivos comunicándoselos a las personas de cuyo trabajo depende su logro. El directivo debe fomentar el logro de resultados económicos pero no a costa de cargarse los valores sobre lo que quiere fundamentar la cultura de su empresa. Jack Welch, CEO

de General Electric durante más de veinte años, el ejecutivo más admirado del siglo XX, decía: “Si tengo un directivo que me cumple con todos los objetivos económicos, pero no sigue los valores de la empresa, lo despido”. Del mismo modo, debe marcar unos objetivos ambiciosos, pero razonables teniendo en cuenta los recursos con los que cuenta.

2. El directivo organiza. Analiza las actividades y decisiones que hay que tomar para llevar a cabo los objetivos. Clasifica el trabajo y lo divide en actividades que son manejables. Organiza a las distintas unidades de la empresa y les da cierta estructura. Selecciona a las personas para dirigir esas unidades. Para poder organizar de forma efectiva, el directivo debe tener una gran capacidad analítica. José M, Folache, director general de Carrefour Europa, recibe cada día a las 11 de la noche información exhaustiva de los cientos de supermercados de todos los países. Humanamente es imposible digerir toda la información cada día, pero su capacidad analítica y sentido de las prioridades le permiten tomar decisiones acertadas.

3. El directivo motiva y comunica. Crea un equipo alrededor suyo de confianza al que asigna responsabilidades. La relación con ese equipo debe ser de confianza y de continua comunicación. A la hora de motivar y comunicar a ese equipo las habilidades más importantes en el directivo son las de integridad y justicia, porque son las que le permitirán ayudar a sus empleados a crecer como personas. El ejemplo de lo que decimos se refleja claramente en Gabriel Masfurroll, presidente de USP Hospitales o Rosa M. García, presidenta de Microsof España o Marcos de Quinto, presidente de Coca Cola Ibérica, como el lector podrá observar en las entrevistas que hicimos.

4. El directivo mide. El directivo debe medir continuamente el rendimiento de las distintas unidades y personas que componen la organización. La medida no debe ser sólo sobre negocio e individuos particulares y cómo éstos contribuyen a los resultados de la empresa. Debe

comunicar a la organización el sentido de esas mediciones, así como los resultados que se están consiguiendo para poder corregirlos. El directivo debe evitar abusar de los sistemas de medidas como una herramienta para controlar a las personas. Trabajo medido, significa trabajo productivizado. Es evidente que cuando se establecen criterios de medición objetivos y el directorio conoce los parámetros por los que será medido, el rendimiento aumenta. Joaquín Agut tiene una obsesión en este aspecto y las herramientas que utiliza General Electric en ese sentido y que Agut aplicaba en su etapa al frente de GE en Europa, las sigue aplicando hoy en CIRSA.

5. El directivo dirige personas. Según Drucker, ésta es la tarea más importante del directivo. Es a través de su contacto personal que ayuda a sacar lo mejor de sus trabajadores o lo desperdicia. El directivo debe ser un educador. Esta tarea es una responsabilidad que él mismo debe asumir y que no puede ni debe delegar en nadie. A través de su relación con ellos y sus decisiones, ayuda a que sus empleados se desarrollen como personas íntegras o que, por el contrario, se corrompan. De acuerdo con Mintzberg, esta responsabilidad moral es lo que mayormente define al directivo, y no el hecho de que su salario sea mayor, que tenga subordinados bajo su cargo, o que tenga el poder en la empresa. Este aspecto, no sólo sigue vigente en los directivos del siglo XXI, sino que se ha desarrollado mucho más. Efectivamente, en la sociedad del conocimiento, en la era de los servicios, la importancia de las personas, del capital intelectual, se convierte en fundamental y en el activo más importante de las empresas. Amparo Moraleda, presidenta de IBM nos dice que dedica gran parte de su tiempo a estar con las personas de la organización, comunicando, motivando, descubriendo y fomentando talentos.³⁹

John Kotter es un profesor de Harvard reconocido como una de las mayores autoridades mundiales en el campo del liderazgo. Ha sido uno

³⁹ STEIN, Guido. 2001. Éxito y fracaso en la nueva economía. Ediciones Gestión. Barcelona. España.

de los primeros autores en estudiar de forma sistemática la personalidad y el comportamiento de los directores generales efectivos, aquellos que están por encima de la media en resultados.

Según Kotter, hay una serie de rasgos de personalidad comunes a todos los directores generales, que se reflejan en sus motivos, en su temperamento y modos de relacionarse con las demás personas.

Los enumeramos a continuación:

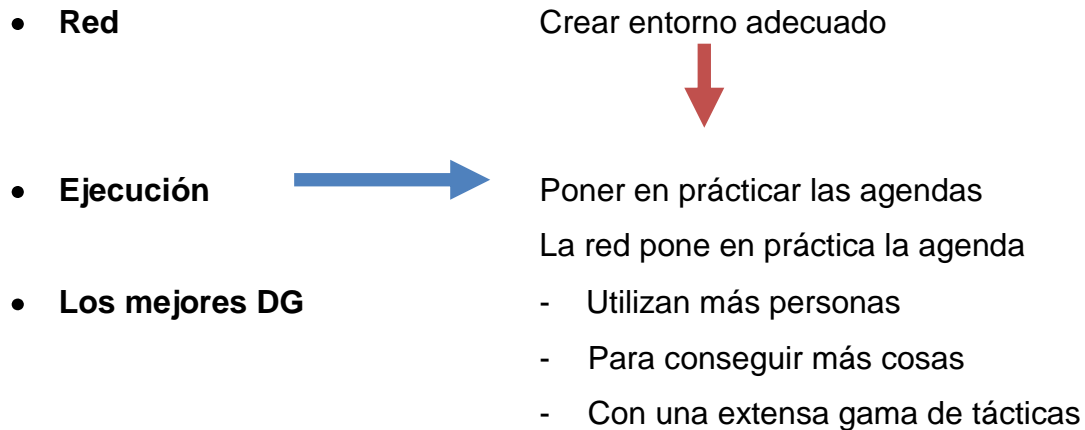
- ❖ **La mayoría de directores generales efectivos son personas tremendamente orientadas a lograr resultados.** La respuesta más frecuente cuando se les pregunta sobre los puntos fuertes de su vida es haber conseguido buenos resultados económicos en sus empresas.
- ❖ **Los directores generales efectivos ansían estatus y poder.** La segunda respuesta más frecuente es cuando se les pregunta sobre los puntos fuertes de su vida se refiere a su promoción ,a una posición de dirección general.
- ❖ **Los directores generales efectivos suelen estar altamente motivados y ser muy ambiciosos.** La mayoría de directores generales, a pesar de que ya ocupan posiciones de directores generales, a pesar de que ya ocupan posiciones de poder y bien remuneradas, quieren todavía más responsabilidad, más poder y más ingresos.
- ❖ **Los directores generales efectivos tienen una gran estabilidad emocional.** Siempre guardan calma interior y son optimistas; cuando los demás lo ven todo negro, ellos siempre ven oportunidades y signos positivos en el horizonte.
- ❖ **Todos los buenos directores generales tienen habilidad desarrollando relaciones personales.** Esta habilidad se refleja en su gran capacidad para relacionarse con distintos grupos de especialistas dentro de la compañía .
- ❖ **Los directores generales efectivos están por encima de la media de inteligencia.** La mayoría de ellos son buenos en habilidades

analíticas e institivas, tienen un buen criterio para la toma de decisiones, son sistemáticos a la hora de pensar, tienen una buena capacidad lógica y reconocen rápidamente un potencial problema.

❖ **Los directores generales que acaban de llegar a una nueva empresa comienzan a desarrollar sus agendas inmeditamente que empiezan a trabajar en su nueva posición, o incluso antes.**

Emplean el conocimiento de empresas y mercados que tenían previamente, así como la información y conocimiento que van ganando diariamente. Para ir completando la agenda, el director general confía más en las conversaciones con otras personas que en revistas, libros o informes. Esa información la suelen sacar de personas con las que tienen una relación de confianza, que no son necesariamente las mismas que tienen más cercanas en el organigrama.

La red de contactos es la herramienta que permite llevar a cabo la agenda del directivo. Los directores generales efectivos dedican una gran cantidad de tiempo y esfuerzo a desarrollar una red de contactos con personas que ellos consideran necesarias para poder llevar a cabo su agenda. Esta tarea es más intensa, lógicamente, durante los primeros meses en el trabajo. Una vez pasado esos meses, la atención del director general se centra en emplear esa red de contactos para implementar y ayudar a actualizar su agenda. Los directores generales de otras empresas, así como con sus respectivos jefes y subordinados. Para generar esa red de contactos, rotan, despiden y contratan continuamente empleados, cambian de proveedores, de banqueros, e incluso reestructuran su junta directiva. De hecho pueden llegar a establecer relaciones con los cientos de personas que ellos consideren que pueden depender de algún modo. Intentan crear alrededor de ellos unas normas y unos valores que fomentan que las personas se sientan obligadas y deseen trabajar duro para llevar a cabo los objetivos de su agenda.



Fuente: Kotter, John P., The general managers, Free Press, 1982.

El directivo debe tener cierta propensión al riesgo. Los franceses dicen que “pour réussir, il faut risquer”. A los alumnos del MBA les dicen que si quieren prosperar en grandes compañías “deben llegar cada mañana al trabajo dispuestos a ser despedidos”, en el sentido de que deben tomar decisiones sin esperar a tener toda la información y, a veces, incluso vulnerado “policias” de la compañía, si creen que ello es necesario para beneficio de la empresa.

Por otro lado, ya hemos insistido en la necesidad de “pisar el terreno”, del “walking around”, del contacto con las personas. “Al despacho no te traen nada”. En ese sentido un ejemplo es el de Carlos Colomer, presidente y CEO de The Colomer Group.

También el malogrado Ramón Masip, uno de los directivos españoles que más alto ha llegado a nivel mundial, que fue presidente y director general de Nestlé España y más tarde presidente de Europa y delfín de Helmut Maucher, para sucederle en la presidencia de la compañía, y que lo impidió su muerte prematura. Masip tenía por costumbre comer diariamente en el comedor laboral, sentándose en distintas mesas, desde administrativos a vendedores pasando por mecánicos de mantenimiento, hablando de todo, conociendo a la gente. También visitaba constantemente fábricas y clientes. En los dos primeros años de ser responsable de Europa, había visitado las 170 fábricas de todos los países a sus órdenes. Incluso ocupado los puestos de más alta responsabilidad, se reunía con clientes de todo tipo, grandes y pequeños.

CAPÍTULO III

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.

3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.

RESULTADOS DE LA ENCUESTA

CUADRO Nº 01
EDAD DE LOS TRABAJADORES DEL INSTITUTO SUPERIOR
TECNOLÓGICO PÚBLICO “MANUEL NÚÑEZ BUTRÓN”, SEGÚN SEXO

Sexo Edad	MASCULINO		FEMENINO		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
31 – 40	02	11	01	5	03	16
41 – 50	05	26	03	16	08	42
51 – 60	03	16	05	26	08	42
TOTAL	10	53	09	47	19	100

Fuente: Elaboración propia según encuesta realizada el 20-05-11

Análisis

De los 19 trabajadores del Instituto Superior Tecnológico Público “Manuel Núñez Butrón” 10 corresponden al sexo masculino y 09 corresponden al sexo femenino.

De los 10 trabajadores del sexo masculino, 02 se encuentran entre los 41 y 50 y 03 se ubican entre los 51 y 60 a diferencia que de los 09 trabajadores del sexo femenino, 01 está entre los 31 y 40, 03 entre los 41 y 50 y 05 entre los 51 y 60 años de edad.

De lo que deduce que estamos en un grupo de trabajadores mayoritariamente masculinos que bordean entre 31 y 60 años de edad.

CUADRO Nº 02
PROCEDENCIA DE LOS TRABAJADORES INSTITUTO SUPERIOR
TECNOLÓGICO PÚBLICO “MANUEL NÚÑEZ BUTRÓN”, POR SEXO

Sexo Procedencia	MASCULINO		FEMENINO		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
-----	08	42	06	32	14	74
-----	01	05	02	11	03	16
-----	01	05	01	05	02	10
TOTAL	10	52	09	48	19	100

Fuente: Elaboración propia según encuesta realizada el 20 - 05 - 11

Análisis

De los 19 trabajadores del Instituto Superior Tecnológico Público “Manuel Núñez Butrón”, 14 proceden de la ciudad de ----- 03 la ciudad de --- y 02 de la ciudad de -----.

De los 14 que proceden de la ciudad de -----, 08 corresponden al sexo masculino y 06 al sexo femenino, de los 03 que proceden de la ciudad de -----, 01 es masculino y 02 son femeninos, en cambio de los 02 que proceden de la ciudad de -----, 01 es masculino y 01 es femenino.

Lo que se demuestra que estamos frente a un grupo de trabajadores que mayoritariamente proceden de la ciudad de -----.

CUADRO Nº 03

**TIEMPO DE SERVICIO DE LOS TRABAJADORES DEL INSTITUTO
SUPERIOR TECNOLÓGICO PÚBLICO “MANUEL NÚÑEZ BUTRÓN”,
SEGÚN SEXO**

Sexo Tiempo de servicio	MASCULINO		FEMENINO		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
01 – 10	01	05	01	05	02	10
11 – 20	02	11	01	05	03	16
21 - 30	05	26	07	37	12	63
31 - 40	02	11	---	---	02	11
TOTAL	10	53	09	47	19	100

Fuente: Elaboración propia según encuesta realizada el 20 - 05 – 11

Análisis

De los 19 trabajadores del Instituto Superior Tecnológico Público “Manuel Núñez Butrón”, 02 trabajadores fluctúan su tiempo de servicios entre 01 y 10 años; 03 entre 11 y 20; 12 entre 21 y 30 y 02 entre 31 y 40.

De los 02 trabajadores cuyo tiempo de servicio están entre 01 y 10 años, 01 pertenece al sexo masculino y 01 al sexo femenino; de los 03 que se encuentran entre los 11 y 20 años de servicio, 02 son del sexo masculino y 01 del sexo femenino, de los 12 que se encuentran entre los 21 y 30 años, 05 pertenecen al sexo masculino y 07 al sexo femenino, finalmente de los 02 que tienen su tiempo de servicio entre los 31 y los 40 años, los 02 son del sexo masculino.

Lo que se demuestra que estamos en un grupo que mayoritariamente fluctúan entre los 21 y 30 años de servicio.

CUADRO N° 04
PRINCIPIO DE AUTORIDAD, POR SEXO

Sexo Cumplen órdenes	MASCULINO		FEMENINO		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
SI	04	21	04	21	08	42
NO	06	32	05	26	11	58
TOTAL	10	53	09	47	19	100

Fuente: Elaboración propia según encuesta realizada el 20 - 05 – 11

Análisis

Del 100% de los trabajadores del Instituto Superior Tecnológico Público “Manuel Núñez Butrón”, 58 % de los trabajadores opinan que no cumplen con las órdenes del Director, de las cuales, 32% son varones y 16 % son mujeres. Lo que indica, que dentro de la Institución no existe el principio de autoridad.

CUADRO Nº 05
TRADICIÓN DE TRABAJO EN EQUIPO, SEGÚN SEXO

Sexo Trabajo en equipo	MASCULINO		FEMENINO		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
SIEMPRE						
A VECES	04	21	04	21	08	42
NUNCA	06	32	05	26	11	58
TOTAL	10	53	09	47	19	100

FUENTE: Elaboración propia según encuesta realizada el 20 - 05 – 11

Análisis.

Del 100% de los trabajadores del Instituto Superior Tecnológico Público “Manuel Núñez Butrón”, 58% de los trabajadores opinan que en la Institución nunca existe trabajo en equipo; de las cuales, 32% pertenecen al sexo masculino y 26% al sexo femenino.

CUADRO Nº 06
NIVEL DE DISPLICENCIA DE LOS TRABAJADORES, POR SEXO

<div> <div>Sexo</div> <div>Trabajadores indiferentes a problemas de la Institución</div> </div>	MASCULINO		FEMENINO		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
SI	06	32	05	26	11	58
NO	04	21	04	21	08	42
TOTAL	10	53	09	47	19	100

FUENTE: Elaboración propia según encuesta realizada el 20 - 05 – 11

Análisis

Del 100% de los trabajadores del Instituto Superior Tecnológico Público “Manuel Núñez Butrón”, 58 %, opinan que son indiferentes a los problemas de la Institución, de los cuales 32 % pertenecen al sexo masculino y 26 % al sexo femenino.

CUADRO Nº 07
CLIMA INSTITUCIONAL, SEGÚN SEXO

<div style="text-align: center;">Sexo</div> <div style="text-align: center; transform: rotate(-45deg); transform-origin: center;">Egoísmo y discusiones constantes</div>	MASCULINO		FEMENINO		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
SI	07	37	08	42	15	79
NO	03	16	01	05	04	21
TOTAL	10	53	09	47	19	100

FUENTE: Elaboración propia según encuesta realizada el 20 - 05 - 11

Análisis

Del 100% de los trabajadores del Instituto Superior Tecnológico Público “Manuel Núñez Butrón”, 79 % opina que en la Institución existe egoísmo y discusiones constantes, de las cuales, 37 % son varones y 42 % son mujeres, lo que genera un clima institucional desagradable.

CUADRO Nº 08
NIVEL DE MALTRATO HACIA LOS ESTUDIANTES Y PADRES DE FAMILIA,
POR SEXO

Sexo Maltrato a estudiantes y PPFF	MASCULINO		FEMENINO		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
SIEMPRE	07	37	05	26	12	63
AVECES	03	16	04	21	07	37
NUNCA	-	-	-	-	-	-
TOTAL	10	53	09	47	19	100

FUENTE: Elaboración propia según encuesta realizada el 20 - 05 – 11

Análisis.

Del 100 % de los trabajadores del Instituto Superior Tecnológico Público “Manuel Núñez Butrón”, 63 % opinan que existe maltrato hacia estudiantes y padres de familia, de los cuales 37 % pertenecen al sexo masculino y el 26 % al sexo femenino.

CUADRO Nº 09

NIVEL DE CONOCIMIENTO EMPRESARIAL, SEGÚN SEXO

SEXO Existe conocimiento empresarial	MASCULINO		FEMENINO		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
SI	03	16	04	21	07	37
NO	07	37	05	26	12	63
TOTAL	10	53	09	47	19	100

FUENTE: Elaboración propia según encuesta realizada el 20 - 05 – 11

Análisis.

Del 100 % de los trabajadores del Instituto Superior Tecnológico Público “Manuel Núñez Butrón”, 63 % opinan que no tienen conocimiento empresarial, de los cuales 37 % son varones y 26 % son mujeres.

CUADRO Nº 10
FACHADA SOCIAL DE LOS TRABAJADORES, POR SEXO

Sexo Usan uniforme	MASCULINO		FEMENINO		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
SI	03	16	01	05	04	21
NO	07	37	08	42	15	79
TOTAL	10	53	09	47	19	100

FUENTE: Elaboración propia según encuesta realizada el 20 - 05 – 11

Análisis

Del 100 % de los trabajadores del Instituto Superior Tecnológico Público “Manuel Núñez Butrón”, 79 % dice que no usan uniforme, de los cuales 37 % pertenecen al sexo masculino y 42 % pertenecen al sexo femenino.

CUADRO Nº 11

NIVEL DE UTILIZACIÓN DE ESTRATEGIAS DE ENSEÑANZA DOCENTE, SEGÚN SEXO

Sexo Usan estrategias de enseñanza	MASCULINO		FEMENINO		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
SI	04	21	04	21	08	42
NO	06	32	05	26	11	58
TOTAL	10	53	09	47	19	100

FUENTE: Elaboración propia según encuesta realizada el 20 - 05 - 11

Análisis

Del 100 % de los trabajadores del Instituto Superior Tecnológico Público “Manuel Núñez Butrón”, 58 % manifiestan que los docentes no utilizan estrategias de enseñanza, de los cuales 32 % pertenecen al sexo masculino y 26 % pertenecen al sexo femenino.

CUADRO Nº 12**NIVEL DE CONOCIMIENTO DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN, POR SEXO**

Sexo Conocen el sistema de evaluación	MASCULINO		FEMENINO		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
SI	04	21	04	21	08	42
NO	06	32	05	26	11	58
TOTAL	10	53	09	47	19	100

FUENTE: Elaboración propia según encuesta realizada el 20 - 05 – 11

Análisis

Del 100 % de los trabajadores del Instituto Superior Tecnológico Público “Manuel Núñez Butrón”, 58 % manifiesta que no tienen conocimiento del sistema de evaluación de los cuales 32 % son varones y 26 % pertenecen al sexo femenino.

CUADRO Nº 13
NIVEL DE IMPRECISIÓN DOCENTE EN LA SELECCIÓN DE CONTENIDOS,
SEGÚN SEXO

Sexo Imprecisión de contenidos	MASCULINO		FEMENINO		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
SIEMPRE	06	32	07	37	13	69
A VECES	03	16	01	05	04	21
NUNCA	01	05	01	05	02	10
TOTAL	10	53	09	47	19	100

FUENTE: Elaboración propia según encuesta realizada el 20 - 05 – 11

Análisis

Del 100 de los trabajadores del Instituto Superior Tecnológico Público “Manuel Núñez Butrón”, 69 % manifiesta que siempre existe imprecisión por parte de los docentes de los docentes en la selección de los contenidos, de los cuales 32 % corresponden al sexo masculino y 37 % al sexo femenino.

CUADRO Nº 14

NIVEL DE CAPACITACIÓN DIRECTIVO, DOCENTE Y ADMINISTRATIVO, POR SEXO

Sexo Existe Plan de Capacitación	MASCULINO		FEMENINO		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
SI	03	19	04	21	07	37
NO	07	37	05	26	12	63
TOTAL	10	53	09	47	19	100

FUENTE: Elaboración propia según encuesta realizada el 20 - 05 - 11

Análisis.

Del 100 % de los trabajadores del Instituto Superior Tecnológico Público “Manuel Núñez Butrón”, 63 % manifiesta que no existe en la Institución Plan de Capacitación para los Directivos, docentes y administrativos, de los cuales 37 % corresponden al sexo masculino y 26 % al sexo femenino.

CUADRO Nº 15

NIVEL DE CONOCIMIENTO DE LOS TRABAJADORES RESPECTO A LA PROGRAMACIÓN DE SUS ACTIVIDADES, SEGÚN SEXO

<div style="text-align: center;">Sexo</div> <div style="text-align: center; border-top: 1px solid black;">Conocen las actividades que realizan</div>	MASCULINO		FEMENINO		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
SIEMPRE	01	05			01	05
A VECES	03	16	04	21	07	37
NUNCA	06	32	05	26	11	58
TOTAL	10	53	09	47	19	100

FUENTE: Elaboración propia según encuesta realizada el 20 - 05 – 11

Análisis:

Del 100 % de los trabajadores del Instituto Superior Tecnológico Público “Manuel Núñez Butrón”, 58 % manifiesta que nunca muestran conocimiento al realizar o programar sus actividades, de los cuales 32 % corresponden al sexo masculino y 26 % al sexo femenino.

CUADRO Nº 16

NIVEL DE CONOCIMIENTO DEL PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL, POR SEXO

Sexo Conocen el PDI	MASCULINO		FEMENINO		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
SI	04	21	04	21	08	42
NO	06	32	05	26	11	58
TOTAL	10	53	09	47	19	100

FUENTE: Elaboración propia según encuesta realizada el 20 - 05 – 11

Análisis:

Del 100 % de los Trabajadores del Instituto Superior Tecnológico Público “Manuel Núñez Butrón”, 58 % manifiesta que no tienen conocimiento del Plan de Desarrollo Institucional, de los cuales 23 % son varones y 26 % son mujeres.

CUADRO Nº 17
NIVEL DE CONOCIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL,
SEGÚN SEXO

<div>Sexo</div> <div>Conocen el PEI</div>	MASCULINO		FEMENINO		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
SI	02	11	01	05	03	16
NO	08	42	08	42	16	84
TOTAL	10	53	09	47	19	100

FUENTE: Elaboración propia según encuesta realizada el 20 - 05 – 11

Análisis:

Del 100 % de los trabajadores del Instituto Superior Tecnológico Público “Manuel Núñez Butrón”, 84 % manifiesta que no tienen conocimiento del Plan Estratégico Institucional, de los cuales el 42 % son varones y el 42 % también son mujeres.

CUADRO Nº 18

NIVEL DE APLICACIÓN DEL REGLAMENTO INTERNO, POR SEXO

<div style="text-align: center;">Sexo</div> <div style="text-align: center;">Aplica el RI</div>	MASCULINO		FEMENINO		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
SI	--	--	01	05	01	05
NO	10	53	08	42	18	95
TOTAL	10	53	09	47	19	100

FUENTE: Elaboración propia según encuesta realizada el 20 - 05 – 11

Análisis:

Del 100 % de los Trabajadores del Instituto Superior Tecnológico Público “Manuel Núñez Butrón”, el 95 % manifiesta que en la Institución no se aplica el Reglamento Interno, de los cuales 53 % corresponden del al sexo masculino y 42 % al sexo femenino.

CUADRO Nº 19

CUENTA LA INSTITUCIÓN CON EL PLAN ANUAL DE TRABAJO, SEGÚN SEXO

Sexo Cuenta la Institución con PAT	MASCULINO		FEMENINO		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
SI	02	11	--	--	02	11
NO	08	42	09	47	17	89
TOTAL	---	---	09	47	19	100

FUENTE: Elaboración propia según encuesta realizada el 20 - 05 - 11

Análisis:

Del 100 % de los Trabajadores del Instituto Superior Tecnológico Público “Manuel Núñez Butrón”, 89 % manifiesta que la Institución no cuenta con el Plan Anual de Trabajo, de los cuales 42 % corresponden del al sexo masculino y 47 % al sexo femenino.

CUADRO Nº 20

CUENTA LA INSTITUCIÓN CON EL PLAN CURRICULAR INSTITUCIONAL, POR SEXO

<div style="text-align: center;">Sexo</div> <div style="text-align: center;">Cuenta la Institución con PCI</div>	MASCULINO		FEMENINO		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
SI	08	42	09	47	17	89
NO	02	11	---	---	02	11
TOTAL	10	53	09	47	19	100

FUENTE: Elaboración propia según encuesta realizada el 20 - 05 – 11

Análisis:

Del 100 % de los Trabajadores del Instituto Superior Tecnológico Público “Manuel Núñez Butrón”, 89 % manifiesta que la Institución no cuenta con el Plan Curricular Institucional, de los cuales 42 % corresponden del al sexo masculino y 47 % al sexo femenino.

CUADRO Nº 21

CUENTA LA INSTITUCIÓN CON PROYECTOS INNOVADORES, SEGÚN SEXO

Cuenta con Proyectos Innovadores \ Sexo	MASCULINO		FEMENINO		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
SI	04	21	05	26	09	47
NO	06	32	04	21	10	53
TOTAL	10	53	09	47	19	100

FUENTE: Elaboración propia según encuesta realizada el 20 - 05 - 11

Análisis:

Del 100 % de los Trabajadores del Instituto Superior Tecnológico Público “Manuel Núñez Butrón”, 47 % manifiesta que la Institución no cuenta con Proyectos Innovadores, de los cuales 32 % corresponden del al sexo masculino y 21 % al sexo femenino.

CUADRO Nº 22

CUENTA LA INSTITUCIÓN CON EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL, POR SEXO

<div style="text-align: center;">Sexo</div> <div style="text-align: center;">Cuenta la Inst. con PDI</div>	MASCULINO		FEMENINO		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
SI	--	--	01	05	01	05
NO	10	53	08	42	18	95
TOTAL	10	53	09	47	19	100

FUENTE: Elaboración propia según encuesta realizada el 20 - 05 - 11

Análisis:

Del 100 % de los Trabajadores del Instituto Superior Tecnológico Público “Manuel Núñez Butrón”, 95 % manifiesta que la Institución no cuenta con el Proyecto Educativo Institucional, de los cuales 53 % corresponden al sexo masculino y 42 % al sexo femenino.

CUADRO N° 23

TIPO DE LIDERAZGO QUE LE IDENTIFICA AL DIRECTOR DE SU INSTITUCIÓN, SEGÚN SEXO

Sexo Tipo de liderazgo del Director	MASCULINO		FEMENINO		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
TRADICIONAL	06	32	08	42	14	74
MODERNO						
CARISMÁTICO						
CAUDILLO	04	21	01	05	05	26
TOTAL	10	53	09	47	19	100

FUENTE: Elaboración propia según encuesta realizada el 20 - 05 – 11

Análisis:

Del 100 % de los Trabajadores del Instituto Superior Tecnológico Público “Manuel Núñez Butrón”, 74 % manifiesta que el Director muestra características de un líder tradicional, de los cuales 32 % corresponden del al sexo masculino y 42 % al sexo femenino.

CUADRO Nº 24

CONSIDERAS QUE EL DIRECTOR ES EXIGENTE, POR SEXO

Sexo El Director es exigente	MASCULINO		FEMENINO		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
SI	04	21	04	21	08	42
NO	06	32	05	26	11	58
TOTAL	10	53	09	47	19	100

FUENTE: Elaboración propia según encuesta realizada el 20 - 05 – 11

Análisis:

Del 100 % de los Trabajadores del Instituto Superior Tecnológico Público “Manuel Núñez Butrón”, 58 % manifiestan que el Director no es exigente con el personal que labora, de los cuales 32 % corresponden al sexo masculino y 26 % al sexo femenino.

CUADRO Nº 25

NIVEL DE COORDINACIÓN DIRECTORAL, SEGÚN SEXO

Sexo Existe coordinación	MASCULINO		FEMENINO		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
SI	03	16	04	21	07	37
NO	07	37	05	26	12	63
TOTAL	10	53	09	47	19	100

FUENTE: Elaboración propia según encuesta realizada el 20 - 05 – 11

Análisis:

Del 100 % de los Trabajadores del Instituto Superior Tecnológico Público “Manuel Núñez Butrón”, 63 % manifiesta que en la Institución no existe coordinación entre el personal, de los cuales 37 % corresponden del al sexo masculino y 26 % al sexo femenino.

CUADRO Nº 26

NIVEL DE DELEGACIÓN DIRECTORAL, POR SEXO

<div> <div>Sexo</div> <div>El Director delega funciones</div> </div>	MASCULINO		FEMENINO		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
SIEMPRE						
A VECES	05	26	03	16	08	42
NUNCA	05	26	06	32	11	58
TOTAL	10	52	09	48	19	100

FUENTE: Elaboración propia según encuesta realizada el 20 - 05 - 11

Análisis:

Del 100 % de los Trabajadores del Instituto Superior Tecnológico Público “Manuel Núñez Butrón”, 58 % manifiesta que en la Institución el Director no delega funciones al personal, de los cuales 26 % corresponden del al sexo masculino y 32 % al sexo femenino.

CUADRO Nº 27

TIPO DE COMUNICACIÓN DIRECTORAL, SEGÚN SEXO

Sexo Tipo de comunicación	MASCULINO		FEMENINO	TOTAL		
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
HORIZONTAL	02	11	04	21	06	32
VERTICAL	08	42	05	26	13	68
TOTAL	10	53	09	47	19	100

FUENTE: Elaboración propia según encuesta realizada el 20 - 05- 11

Análisis:

Del 100 % de los Trabajadores del Instituto Superior Tecnológico Público “Manuel Núñez Butrón”, 68 % manifiesta que en la Institución el tipo de comunicación que practica el Director es vertical, de los cuales 42 % corresponden al sexo masculino y 26 % al sexo femenino.

CUADRO Nº 28

TIPO DE RELACIONES INTERPERSONALES DE LOS TRABAJADORES, POR SEXO

Sexo El trato es	MASCULINO		FEMENINO		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
TOLERANCIA	--	--	--	--	--	--
INTOLERANCIA	06	32	07	37	13	69
DESCONFIANZA	03	16	01	05	04	21
REACCIONES CONFLICTIVAS	01	05	01	05	02	10
TOTAL	10	53	09	47	19	100

FUENTE: Elaboración propia según encuesta realizada el 20 - 05 – 11

Análisis:

Del 100 % de los Trabajadores del Instituto Superior Tecnológico Público “Manuel Núñez Butrón”, 69 % manifiesta que el tipo de relaciones interpersonales que practica el Director con el personal que labora es de intolerancia, de los cuales 32 % corresponden al sexo masculino y 37 % al sexo femenino.

CUADRO Nº 29

NIVEL DE MONITOREO DIRECTORAL, SEGÚN SEXO

Sexo Monitoreo directoral	MASCULINO		FEMENINO		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
PERTINENTES	--	--	--	--	--	--
DEFICIENTES	07	37	05	26	12	63
SIN ÍTERES	03	16	04	21	07	37
NUNCA REALIZA						
TOTAL	---	---	09	47	19	100

FUENTE: Elaboración propia según encuesta realizada el 20 - 05 – 11

Análisis:

Del 100 % de los Trabajadores del Instituto Superior Tecnológico Público “Manuel Núñez Butrón”, 63 % manifiesta que el monitoreo que realiza el Director es deficiente, de los cuales 37 % corresponden al sexo masculino y 26 % al sexo femenino.

CUADRO Nº 30

CALIFICACIÓN DE LA GESTIÓN DIRECTORAL, POR SEXO

Sexo Gestión del Director	MASCULINO		FEMENINO		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
ACERTADA	--	--	--	--	--	--
INDIVIDUALISTA	03	16	03	16	06	32
AUTORITARIA	02	11	01	05	03	16
CONFLICTIVA	05	26	05	26	10	52
TOTAL	10	53	09	47	19	100

FUENTE: Elaboración propia según encuesta realizada el 20 - 05 - 11

Análisis:

Del 100 % de los Trabajadores del Instituto Superior Tecnológico Público “Manuel Núñez Butrón”, 52 % manifiesta que la gestión del Director es de tipo conflictivo de los cuales 26 % corresponden al sexo masculino y femenino respectivamente.

RESULTADOS DE LA OBSERVACIÓN

DIMENSIONES	INDICADORES	Nunca		Rara vez		A veces		Casi siempre		Siempre		Total	
		Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
TIPO DE LIDERAZGO	Muestra liderazgo dentro y fuera de la Institución.	16	84	02	11	01	05	--	--	--	--	19	100
	Tiene características de un líder tradicional.	--	--	--	--	01	05	02	11	16	84	19	100
	Muestra características de un líder moderno.	16	84	02	11	01	05	--	--	--	--	19	100
	Tiene características de un líder carismático.	15	79	03	16	01	05	--	--	--	--	19	100
	Tiene actitudes de caudillo.	--	--	--	--	--	--	04	21	15	79	19	100
LIDERAZGO DEL EQUIPO DIRECTIVO	Es exigente con las personas que trabaja.	12	63	06	32	01	05	--	--	--	--	19	100
	Se observa falta de coordinación entre sus compañeros de trabajo.	--	--	--	--	03	16	05	26	11	58	19	100
	Delega funciones cuando estima necesario.	13	68	06	32	--	--	--	--	---	---	19	100
COMUNICACIÓN	Es flexible y horizontal cuando se comunica con sus compañeros.	17	89	02	11	--	--	--	--	--	--	19	100
	Es tajante y vertical cuando se comunica con sus compañeros	01	05	01	05	01	05	02	11	14	74	19	100
RELACIONES HUMANAS	Es tolerante con sus compañeros de trabajo.	16	84	02	11	01	05	--	--	--	--	19	100
	Es intolerante en su trabajo.	--	--	01	05	01	05	02	11	15	79	19	100
	Muestra confianza a sus compañeros de trabajo.	15	79	03	16	01	05	--	--	03	16	19	100
	Es conflictivo con las personas que labora.	--	--	--	--	02	11	08	42	09	47	19	100
ACCIONES DE MONITOREO	Durante el monitoreo sus intervenciones son oportunos.	16	84	02	11	01	05	--	--	--	--	19	100
	Muestra deficiencia en sus acciones de monitoreo.	01	05	01	05	01	05	02	11	14	74	19	100
	Muestra interés para realizar acciones de monitoreo.	16	84	02	11	01	05	--	--	--	--	19	100
	Realiza acciones de monitoreo.	02	11	16	84	01	05	--	--	--	--	19	100
GESTIÓN DEL DIRECTOR	La gestión del Director es acertada.	15	79	03	16	01	05	--	--	--	--	19	100
	El Director es individualista.	--	--	01	05	02	11	04	21	12	63	19	100
	El Director es autoritario.	--	--	--	--	02	11	04	21	13	68	19	100
	El Director tiene actitud conflictiva.	--	--	---	---	---	---	02	11	17	89	19	100

FUENTE: Elaboración propia según observación realizada el 21- 05 – 11

Análisis:

Los resultados de la observación participante ratifican los resultados de la aplicación de las encuestas, tanto en el tipo de liderazgo, liderazgo del equipo directivo, comunicación, relaciones humanas, acciones de monitoreo y gestión del director.

3.2. PROPUESTA TEÓRICA.

“PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA DESARROLLAR CAPACIDADES Y HABILIDADES EN LOS DIRECTIVOS”

3.2.1. Realidad Problemática.

Es momento de ampliar el desarrollo personal y profesional, incluso más allá del área específica de trabajo. El mercado requiere directivos con una visión global de las organizaciones, interdisciplinarios. Capaces de diseñar, poner en marcha y analizar estrategias empresariales interfuncionales e integradoras. El Programa ofrece conocimientos técnicos y habilidades para acelerar el desarrollo directivo (capacidades).

La propuesta se orienta al desarrollo de las competencias necesarias para dirigir el Instituto Superior Tecnológico Público “Manuel Núñez Butrón”: gran capacidad de liderazgo, visión estratégica, capacidad para comunicarse y para aceptar las ideas ajenas. Adquiere una visión global para desarrollar la actividad directiva con máxima eficacia, creatividad y responsabilidad social.

3.2.2. Objetivos de la Propuesta.

- ❖ Definir qué es un directivo, mostrando los roles y funciones que desempeña.
- ❖ Describir las técnicas que debe utilizar para realizar una buena planificación y administración del tiempo y para conseguir los objetivos dentro de los plazos descritos.
- ❖ Detallar cómo hay que reaccionar en el momento que surge un imprevisto para tomar una buena decisión.

3.2.3. Fundamentación.

Nuestra propuesta se fundamenta en la Teoría del Planeamiento Estratégico de Peter Drucker. Basado en esta teoría nuestro diseño busca desarrollar las habilidades y capacidades directivas.

Estructura de la propuesta

La propuesta consta de tres talleres, conformados por el resumen, la fundamentación, objetivos, metodología, análisis temático, evaluación, conclusiones, recomendaciones y bibliografía. El taller como programa es una formulación racional de actividades específicas y sistemáticas para cumplir los objetivos del programa.

Taller Nº 01: Compartiendo Nuestras Primeras Experiencias

Resumen: compartiendo nuestras primeras experiencias es una presentación esencial en nuestro programa, ya que este se convierte en la base de los demás talleres. En ella se presentarán las diversas categorías, conceptos y definiciones que se utilizarán a lo largo de los otros talleres. Este taller resaltaré la importancia de las habilidades y capacidades directivas, partiendo por su definición y su contextualización.

Fundamentación: La base para poder construir esta presentación es la Teoría del Planeamiento Estratégico de Peter Drucker, esta primera presentación se fundamenta específicamente en que la valía, motivación y aspiraciones del ejecutivo son fundamentales para el éxito de la organización, institución o empresa.

Objetivo.

Conocer la importancia de las habilidades directivas.

Metodología del taller.

Partes componentes del taller	Acciones
Introducción	Motivación. Comunicación de los objetivos de la reunión. Repaso y/o control de los requisitos.
Desarrollo	Presentación de la materia por el facilitador, utilizando el tipo de razonamiento previsto. Realización por los participantes de ejercicios prácticos de aplicación (individuales o en grupo). Evaluación formativa del progreso de los participantes. Refuerzo por parte del facilitador, con el fin de asegurar el aprendizaje logrado.
Conclusión	Evaluación del aprendizaje logrado en relación con los objetivos de la reunión. Comunicación a los participantes de los resultados de la evaluación y refuerzo con el fin de corregir y fijar el aprendizaje logrado. Síntesis del tema tratado en la reunión. Motivación del grupo mostrando la importancia y aplicabilidad de lo aprendido. Anuncio del tema que será tratado y/o actividad que será realizada en la reunión siguiente.

Análisis temático.

Tema 01: La importancia de los directivos competentes y las habilidades de los directivos eficaces.

En la última década, más o menos, se ha producido una abundancia de evidencia de que la administración habilidosa (especialmente la competencia en la administración de la gente dentro de las organizaciones) es el determinante fundamental para el éxito organizacional.

Estos estudios se han llevado a cabo a través de numerosos sectores de la industria, contextos internacionales y tipos de organizaciones. Los hallazgos de la investigación ponen ahora de manifiesto, casi incuestionablemente, que si las organizaciones quieren tener éxito, deben tener directivos hábiles y competentes.

En este tema nos detendremos a reflexionar sobre las habilidades y capacidades de los directivos en nuestra Institución, luego haremos un perfil de directivo competente, para ello realizaremos objetivos ideales, el cual incorporará a todos los presentes en el taller y se delegará a cada uno los procesos básicos para desarrollar las capacidades del directivo competente.

Las habilidades directivas compartidas en el taller se orientarán a través de prácticas dinámicas a lograr los objetivos, mirar hacia el futuro.

Tema 02: Habilidades directivas esenciales y ¿Qué son las habilidades directivas?

El cambio general, continuo y acelerado que se está produciendo en el entorno, unido a la desaparición progresiva de los supuestos sobre los que se sustenta el modelo industrial “clásico”, está obligando a las empresas a transformarse para poder adoptar un comportamiento acorde con el dinamismo del mercado; pero debido a que los procesos de negocio interaccionan entre ellos y cruzan las líneas departamentales, afectando a toda la organización, cualquier proyecto de cambio requiere una actuación integrada de las distintas áreas de la empresa. Una acción así sólo puede llevarse a cabo de forma eficiente si los directivos tienen una visión global del negocio.

Los directivos también necesitan una perspectiva global para poder participar creativamente en la dirección de la compañía, aportando soluciones e ideas que estén integradas en la estrategia de la empresa; sin embargo no forman parte del campo específico en el que nos desenvolvemos habitualmente.

Esta presentación ofrece una visión completa y sintetizada de los conceptos básicos de habilidades directivas, estrategias y gestión, facilitando a los directivos un acceso rápido a los fundamentos de gestión de aquellas áreas de la organización o institución.

La presentación también busca ser una herramienta básica para la gestión integrada de una unidad de negocio, dando una perspectiva conjunta de sus distintas facetas y ofreciendo una guía metodológica para elaborar los principales planes que requiere una gestión eficaz.

Tema 03: Mejora de las habilidades directivas. Un acercamiento hacia las habilidades directivas. Liderazgo y administración.

Empezaremos definiendo de manera sintética, dinámica y precisa lo que es el liderazgo y la administración, porque los conceptos anteriores ya fueron desarrollados. Luego esta presentación se centra esencialmente en mejorar las habilidades directivas a partir de la práctica de aquellas habilidades.

La sección de práctica de habilidades provee ejercicios, problemas y tareas de juegos de roles. El objetivo de esta sección es brindar oportunidades de practicar las directrices conductuales en situaciones directivas simuladas y recibir retroalimentación de los iguales y de los instructores. Practicar estas habilidades directivas en un contexto del Instituto Superior Tecnológico Público “Manuel Núñez Butrón” no es solamente más seguro y menos costoso que practicarlos en un empleo directivo de la vida real, sino que las observaciones y la retroalimentación de los demás pueden ser más precisas y más oportunas también. Muchos de estos tipos de ejercicios pueden parecer un tanto “juguetes” o superficiales, claro, a menos que usted los tome en serio como formas de mejorar el desempeño de sus habilidades. Lo instamos a que utilice la retroalimentación de los demás para criticar su propio desempeño y ayudarse a encontrar formas de mejorar sus competencias de habilidad.

Contiene una forma para ayudarle a generar su propia agenda de mejoras, así como tareas e ideas para aplicar la habilidad en una situación fuera del Instituto. El propósito de estas tareas es ayudarle a transferir las directrices conductuales a la práctica diaria. Usted podría ser dirigido a enseñar la habilidad a otra persona, consultar con otro directivo para que le ayude a resolver un problema importante, o aplicar la habilidad en una organización o en familia.

Agenda preliminar de la ejecución del taller.

Mes: Agosto, 2011

Periodicidad: Una semana por cada tema.

Taller N° 1			
Cronograma por temas	Tema N° 1	Tema N° 2	Tema N° 3
08:00			
09:30			
10:15			
11:00	Receso		
12:00			
01:15			
02:30	Conclusión y cierre de trabajo		

EVALUACIÓN DEL TALLER

Taller:.....

Fecha:.....

Facilitador:.....

Institución:.....

Opciones de evaluación (puntuaciones)

Por favor evalúe con una X de acuerdo a las siguientes valoraciones:

1 = Deficiente

2 = Regular

3 = Bueno

4 = Muy Bueno

5 = Excelente

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

Evaluación del facilitador

Mostró dominio del tema:

Motivó la participación del grupo:

La forma de comunicarse y plantear sus temas fue:

Solventó las dudas de manera:

La metodología aplicada en este taller fue:

La relación entre el facilitador y los participantes fue:

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

¿Qué comentario o sugerencia daría al facilitador del taller?

.....

.....

Evaluación de las temáticas del taller

La revisión de los contenidos se cumplió de manera:

La claridad y secuencia de los temas presentados fue:

La interacción entre la teoría y práctica fue:

Los conocimientos que adquirió son aplicables al trabajo de manera:

Los contenidos tratados se adecuan a la realidad y ofrecen una solución:

La duración del taller lo considera:

La puntualidad en el inicio del taller fue:

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

¿Qué comentario o sugerencia daría al taller para mejorar?

.....
.....

Aspectos generales del taller

La hora de inicio definida para el taller fue:

La limpieza y orden de las instalaciones antes de empezar fue:

El material estaba ordenado de manera:

El ambiente de atención y control de interrupciones externas fue:

Las instalaciones y espacios para la realización del taller fueron:

La calidad de la alimentación y servicio ofrecida en el taller fue:

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

¿Qué comentario o sugerencia daría a la organización del taller para mejorar?

.....
.....

Conclusiones del taller.

1. La importancia de las habilidades directivas radica en el conocimiento de lo que es un directivo competente, en lo que son las habilidades propias de un directivo y el conocimiento del liderazgo y la administración.
2. Los directivos competentes se forman a través de múltiples capacitaciones que incluyen motivación, valía de los asistentes a la presentación.
3. La conceptualización de las habilidades directivas es esencial porque permite orientar a los asistentes hacia la parte práctica. En estas presentaciones se ha buscado vincular la teoría con la práctica.

Recomendaciones.

1. En la actualidad es prioritario conocer lo que son las habilidades directivas por lo tanto se sugiere proponer y aplicar más estrategias a través de programas de capacitación para lograr dicho objetivo.
2. Es necesario plantear y aplicar presentaciones que permitan conocer la importancia de los directivos competentes y las habilidades que les permiten desarrollarse en su organización.
3. Se recomienda específicamente a otras instituciones de formación profesional superior aplicar estas presentaciones a fin de orientar a sus directivos a la vinculación teórica y práctica de lo que son las habilidades directivas.

Bibliografía.

- ✓ **ANDER-EGG**, Ezequiel. 1999. El Taller: Una Alternativa de Renovación Pedagógica. Magisterio del Río de la Plata.
- ✓ **RODRÍGUEZ**, Carlos. 1999. El Nuevo Escenario: La Cultura de la Calidad y Productividad en las Empresas. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO). México.
- ✓ **KOUZES**, James. 2005. Taller el Desafío del Liderazgo. Estados Unidos de América.
- ✓ **MAYA**, Arnobio. 2007. El Taller Educativo. Cooperación Editorial El Magisterio. Bogotá. Colombia.
- ✓ **VÁSQUEZ**, Luis. 2004. Liderazgo Contemporáneo. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO). México.
- ✓ **ZAPATA**, Juan. 2009. Profesionalización de la Administración Pública. Fondo Editorial de Nuevo León. México.

Taller Nº 02: Desarrollando Habilidades y Capacidades Personales e Interpersonales

Resumen: Desarrollando las habilidades personales e interpersonales es un taller fundamental ya que las habilidades y capacidades personales como el autoconocimiento, el manejo del estrés y capacidad para solucionar problemas permiten a los directivos manejar los recursos humanos (habilidades interpersonales). En este taller el desarrollo de las habilidades y capacidades personales busca una influencia recíproca entre directivos y docentes, convirtiendo así en un juego estratégico a las relaciones humanas en que nos esforzamos y utilizamos nuestras mejores armas para crear la impresión que deseamos en el otro. Y todos con mayor o menor conciencia participamos de este juego estratégico porque lo que está en cuestión es nuestra identidad misma.

A ésta capacidad o habilidad para utilizar de modo adecuado los recursos personales se le denominan “habilidad social”. Aunque no es tarea fácil definir el concepto de “habilidad social o competencia social”, dada su compleja naturaleza, podríamos definirla como la “capacidad para usar adecuadamente los recursos personales (habilidades conductuales, los componentes afectivos y los cognitivos, la información, las actitudes y las creencias) y ambientales para lograr el éxito ante un problema”. La competencia social forma parte de la conducta adaptativa del sujeto.

Siendo un conjunto de habilidades, estrategias y procesos comportamentales y cognitivos vinculados a situaciones concretas, la competencia social es el conjunto de habilidades, estrategias y procesos que nos permiten la solución de conflictos interpersonales e intrapersonales. No se trata de un rasgo de personalidad, sino de un conjunto de comportamientos adquiridos y aprendidos que ayudan al individuo a una mejora en la interacción social, ayuda al desarrollo de la inteligencia emocional, interpersonal e intrapersonal, favorecen el auto concepto, la autoestima y las relaciones con los otros. En suma, uno

puede aprender a ser más hábil en su relación social, comunicativamente hablando.

Las habilidades sociales son las “conductas o destrezas sociales específicas requeridas para ejecutar competentemente una tarea de índole interpersonal. Implican un conjunto de comportamientos adquiridos y aprendidos y no un rasgo de personalidad. Son un conjunto de comportamientos interpersonales complejos que se ponen en juego en la interacción con otras personas”. Las habilidades sociales son necesarias para la plena adaptación vital.

Fundamentación: La Teoría del Planeamiento Estratégico de Peter Drucker es esencial para el planteamiento de este taller. Sirvió de modelo las diversas habilidades propuestas en las que aparecen:

Habilidades Técnicas.- El dominio de las herramientas, lenguaje y habilidades características de una profesión u oficio.

Habilidades Humanas.- Se refiere a la habilidad para trabajar en grupo con espíritu de colaboración, cortesía y cooperación, respetando las necesidades de otras personas para obtener objetivos comunes.

Habilidades Conceptuales.- Se refiere a las habilidades para contemplar la organización como un todo, incluye la habilidad para coordinar e interpretar las ideas, los conceptos y las prácticas y para analizar y planificar.

Objetivo.

Proponer estrategias para desarrollar habilidades y capacidades personales e interpersonales.

Metodología del taller.

Partes componentes del taller	Acciones
Introducción	<ul style="list-style-type: none">- Motivación.- Comunicación de los objetivos de la reunión.- Repaso y/o control de los requisitos.
Desarrollo	<ul style="list-style-type: none">- Presentación de la materia por el facilitador, utilizando el tipo de razonamiento previsto.- Realización por los participantes de ejercicios prácticos de aplicación (individuales o en grupo).- Evaluación formativa del progreso de los participantes.- Refuerzo por parte del facilitador, con el fin de asegurar el aprendizaje logrado.
Conclusión	<ul style="list-style-type: none">- Evaluación del aprendizaje logrado en relación con los objetivos de la reunión.- Comunicación a los participantes de los resultados de la evaluación y refuerzo con el fin de corregir y fijar el aprendizaje logrado.- Síntesis del tema tratado en la reunión.- Motivación del grupo mostrando la importancia y aplicabilidad de lo aprendido.- Anuncio del tema que será tratado y/o actividad que será realizada en la reunión siguiente.

Análisis temático

Tema 01: Autoconocimiento y manejo de estrés.

En esta presentación aplicaremos algunos cuestionarios de diagnóstico de autoconocimiento, a fin de determinar las dimensiones claves de autoconocimiento, veremos el enigma del autoconocimiento, trataremos sobre la comprensión y apreciación de las diferencias individuales, las áreas importantes de autoconocimiento, las guías de comportamiento, casos que se relacionan con el autoconocimiento, ejercicios para mejorar la autoconciencia a través de autoconocimiento y actividades para mejorar las habilidades del autoconocimiento.

Luego desarrollaremos cuestionarios de diagnóstico para el manejo del estrés, mejora en el manejo del estrés y el tiempo, elementos principales del estrés, eliminación de los factores que ocasionan el estrés, desarrollo de la elasticidad, técnicas para la reducción temporal del estrés, guías de comportamiento, casos que se relacionan con el manejo del estrés y ejercicios para el manejo de estrés a corto y largo plazo.

Tema 02: Solución analítica y creativa de problemas.

En esta presentación realizaremos ejercicios similares al anterior: Cuestionarios de diagnóstico para la solución creativa de problemas, solución de problemas, creatividad e innovación, bloqueos conceptuales, superación de bloques conceptuales, advertencias internacionales, consejos para la aplicación de las técnicas para la solución de problemas, motivación para la innovación, lineamientos conductuales, casos que se relacionan con la solución de problemas, ejercicios para aplicar la superación de bloques conceptuales, actividades para resolver los problemas en forma creativa.

Este taller es potenciador porque respeta los derechos de todo el mundo y anima a la gente a recurrir a diversas fuentes para encontrar

una solución. Una importante razón por la que este taller es potenciador es porque reúne a todos aquellos que están interesados en el problema y los implica en su definición y resolución, lo que les hace sentir que sus contribuciones son valiosas. Al aprovechar diferentes perspectivas, el grupo tendrá un amplio abanico de informaciones en el que basarse para poder encontrar una posible solución. Así pues, todos pueden apoyar la decisión del grupo.

Esta presentación da a los participantes del taller una herramienta para poder enfrentarse a los problemas cotidianos. El hecho de conocer una técnica que aumente su propia sensación de poder y la de los demás, a la vez que les permite llegar a una solución creativa, puede dar como resultado que los participantes sientan que tienen un mayor control sobre su mundo.

Esta presentación da a los participantes del taller una herramienta para poder enfrentarse a los problemas cotidianos. El hecho de conocer una técnica que aumente su propia sensación de poder y la de los demás, a la vez que les permite llegar a una solución creativa, puede dar como resultado que los participantes sientan que tienen un mayor control sobre su mundo.

Ejemplo de cómo enseñar el método de solución creativa de problemas:

El siguiente fragmento extraído del módulo Potenciación de las Familias del Proyecto Asuntos de Familia ilustra cómo enseñar esta técnica en el marco de un taller. En el momento de enseñar este método, es importante reforzar las habilidades críticas y analíticas de los participantes. Para conseguirlo, se les debe animar, mediante las preguntas de debate a evaluar sus propias experiencias y a determinar cómo pueden aplicar este método en sus propias vidas.

Todos los grupos y los subgrupos deben llegar a un acuerdo sobre algunos procedimientos y cuestiones. A veces, lo hacen mediante una votación, aunque, más a menudo, lo hacen mediante un consenso. Cuando el tema es muy difícil o emotivo, llegar a un acuerdo no es fácil. El siguiente ejercicio da a los participantes la oportunidad de practicar un método creativo de solución de problemas que respete los derechos de los individuos. Además, dicho ejercicio recurre a una variedad de recursos que presentan una situación frustrante desde una perspectiva innovadora.

Instrucciones para los facilitadores.

I. Diga.

- ✓ Los grupos y los subgrupos toman muchas decisiones: cuándo reunirse, cada cuánto tiempo, qué debatir, qué acciones realizar. A menudo estas decisiones se toman fácilmente, pero, otras veces, nos podemos encontrar con problemas que nos superen. Me gustaría mostrarles un método de solución creativa de problemas que se ha utilizado para enfrentarse a situaciones difíciles en colegios, en familias, en iglesias y en grupos de comunidades.
- ✓ Reparta a cada participante una copia de la ficha “Etapas de la solución creativa de problemas” y diga:
Por favor, divídanse en grupos de cinco personas y tómense 20 minutos para trabajar en este proceso. Pueden elegir el problema que prefieran. ¿Tienen alguna pregunta?
- ✓ Durante los próximos 10 minutos, muévase entre los grupos, pregúnteles en qué etapa están trabajando y anímeles a seguir cuidadosamente el proceso trazado en la hoja. Transcurridos 15 minutos, diga que les quedan 5 minutos para terminar.
- ✓ Después de 5 minutos, dígales a los subgrupos que se reúnan en un solo grupo. Guíe el debate sobre el proceso de solución creativa de problemas.

Preguntas claves para el debate

- ¿Qué ha ocurrido en su grupo?
- ¿Sienten que han progresado?
- ¿Trabajar con otras personas les ha sorprendido en alguna cosa?
- ¿Cómo pueden aplicar este proceso a los grupos a los que pertenecen?

Etapas de la solución creativa de problemas.

1. Júntense las personas que tengan un interés común en el problema (puede ser que quieran incluir a padres, a niños, o a otros miembros de la familia, profesores, miembros del equipo directivo del centro, o personal de apoyo).
2. Definan el problema de forma conjunta. Reformulen la definición hasta que todo el mundo esté de acuerdo.
3. Realicen lluvias de ideas hasta sugerir todas las posibles soluciones (la lluvia de ideas significa hacer un listado de todas las soluciones sugeridas sin hacer comentarios sobre ellas; ideas aparentemente estúpidas y poco realistas pueden proporcionar soluciones creativamente útiles).

II. Diga:

Por favor, formen grupos de tres personas. Daré a cada grupo dos guiones que describen diferentes direcciones en las que esta situación podría derivar. En un guión, la profesora calma el enojo de la madre practicando habilidades de “escucha activa” y son capaces de desarrollar una solución satisfactoria para ambas partes y tener una reunión productiva. En el otro, por el contrario, la profesora se pone a la defensiva ante la actitud de la madre. La reunión llega a un punto muerto y la madre y la profesora desconfían una de la otra. Por favor, elijan una persona de su grupo para ser la profesora, otra para ser la madre y otra para ser el observador. Escenifiquen uno de los guiones y pidan al observador que conteste las preguntas del final. Luego intercambien los personajes, escenifiquen el otro guión y pidan al observador que conteste las preguntas del final. Tendrán unos 10 minutos para hacerlo. ¿Alguna pregunta?

Guión I: Sobre la resolución de conflictos.

Profesora: Buenos días, me alegro de que haya podido venir. Siéntese, por favor.

Madre: Buenos días.

Profesora: He estado enseñándoles a los padres de los trabajos realizados en clase.

Madre: Hablando de trabajos.... querría decirle que no me parece nada bien que siga mandando deberes que luego no piensa recoger. No fuimos a ver a la abuela de Antonio para que pudiera acabar el trabajo de conocimiento del medio, para que luego usted ni siquiera lo recogiera. ¿Qué clase de profesora es usted? Quizá debería hablar con el director.

Profesora: ¿Y qué tiene que ver el director con todo esto? La última vez les di más tiempo a los niños porque había muchos que no lo habían podido acabar.

Madre: Pues Antonio ya no quiere hacer los deberes; dice que da igual porque usted ni siquiera los va a pedir. Que algunos alumnos sean unos vagos y no acaben los trabajos a tiempo no es motivo para que tenga que pagarlo Antonio que sí los termina cuando toca.

Profesora: Llevo 12 años en la enseñanza y hasta ahora ningún padre había cuestionado mis métodos.

Madre: ¡Pues deberían hacerlo! Ahora que sé que no corrige los deberes, ya no sé si tampoco revisa el trabajo que hacen en clase. Quizá sería conveniente que el director se enterara de esto para que pudiera controlarla más de cerca.

Preguntas para el observador

- ¿Qué es lo que ha pasado al poner esto en práctica?
- Cómo podría describirse la reacción de la profesora?
- Beneficia en algo esta conversación a Antonio y sus compañeros?
- ¿En qué punto empieza a cambiar el tono de la conversación?
- Las críticas de este tipo por parte de los padres, ¿Ayudan al profesor a mejorar profesionalmente?

Guión II: Sobre la resolución de conflictos.

Profesora: Buenos días, me alegro de que haya podido venir. Siéntese, por favor.

Madre: Buenos días.

Profesora: He estado enseñándoles a los padres de los trabajos realizados en clase.

Madre: Hablando de trabajos.... Querría decirle que no me parece nada bien que siga mandando deberes que luego no piensa recoger. No fuimos a ver a la abuela de Antonio para que pudiera acabar el trabajo de conocimiento del medio, para que luego usted ni siquiera lo recogiera. ¿Qué clase de profesora es usted? Quizá debería hablar con el director.

Profesora: Siento que esté enfadada. ¿Está diciéndome que el hecho de no recoger el trabajo cuando había dicho que lo haría ha causado problemas a su familia?

Madre: Estoy enfadada porque cambiamos nuestros planes familiares para que Antonio pudiera acabar ese trabajo a tiempo, y luego usted ni lo recoge cuando dijo que lo haría. Y esta no es la primera vez que pasa.

Profesora: No sabía que hubieran tenido que cambiar sus planes. Di más tiempo a los niños porque dos padres se habían quejado de que había dado poco tiempo para hacer un trabajo tan complicado. Me esfuerzo mucho para cumplir las expectativas de los alumnos y los padres. ¿Qué podríamos hacer para arreglar esto?

Madre: No lo sé usted es la profesora, yo no.

Profesora: No me había dado cuenta del problema que estaba causando.

De verdad, quiero arreglarlo, pero es que necesito su ayuda. ¿Tiene alguna sugerencia?

Madre: Podría pedir más a menudo pequeños trabajos y hacer saber a los niños que usted los va a recoger cuando diga. De esta forma, los niños pueden terminarlos y tener todavía tiempo para hacer cosas con la familia. Además, aprenderán que los deberes se deben hacer.

Tema 03: Entrenamiento, consultoría y comunicación de apoyo para ganar poder e influencia.

Los principios de la comunicación de apoyo discutidos en este capítulo son mejor entendidos y más útiles cuando se aplican a tareas de comunicación interpersonal calificadas por lo común como las que mayor reto representan para los directivos: entrenar y consultar a los subordinados. En el entrenamiento, los directivos comparten consejos e información o establecen estándares para ayudar a los subordinados a mejorar sus habilidades laborales. En la consultoría, les ayudan a reconocer y abordar problemas que impliquen sus estados mentales, emociones o personalidades. Por ello, el entrenamiento se enfoca en las habilidades, y la consultoría en las actitudes.

Las habilidades de coaching y consultoría también se aplican, por supuesto, para una amplia gama de actividades, como motivación de otros, manejo de las quejas de los clientes, superación de la información negativa o crítica, manejo de conflictos entre las partes, negociación de cierta posición, etcétera. Sin embargo, la capacitación y la orientación son las actividades directivas casi universales, y las usaremos para ilustrar y explicar los principios de comportamiento implicados.

La capacitación y la orientación hábiles son especialmente importantes en: (1) recompensar el desempeño positivo, (2) corregir los comportamientos o actitudes problemáticos. La capacitación y la orientación son más difíciles de llevar a cabo de manera eficaz cuando los empleados no se están desempeñando conforme las expectativas, cuando sus actitudes son negativas, y cuando su comportamiento es negativo, o cuando sus personalidades chocan con las de otros en la organización. Siempre que los directivos tengan que ayudar a los subordinados a cambiar sus actitudes o comportamientos, será necesaria la capacitación o la orientación. En estas situaciones, los directivos enfrentan la responsabilidad de proporcionar retroalimentación negativa a los subordinados o hacerlos que reconozcan los problemas

que no han admitido. Los directivos deben criticar y corregir a sus subordinados, pero de manera que facilite los resultados del trabajo, los sentimientos y las relaciones positivas.

Lo que hace a la capacitación y a la orientación tan desafiante es el riesgo de ofender o aislar a los subordinados. Este riesgo es tan alto que muchos directivos ignoran por completo los sentimientos y las reacciones de los empleados al tomar un enfoque directivo, duro y “de cambio o despido”. O son suaves, evitan confrontaciones, o dan insinuaciones por miedo a herir los sentimientos y destruir relaciones-el enfoque “no te preocupes, sé feliz”.

Los principios que descubrimos en esta presentación no sólo facilitan la entrega precisa de mensajes en situaciones delicadas, sino que su uso eficaz puede producir los niveles más altos de motivación, incremento de productividad, y mejores relaciones interpersonales.

Por supuesto, las habilidades y capacitación y orientación también se requieren cuando la retroalimentación negativa no está implicada, como cuando los subordinados piden consejo, necesitan que alguien escuche sus problemas o registre sus quejas. Algunas ocasiones, escuchar solamente es la forma más eficaz de capacitación y orientación. Aunque el riesgo de dañar relaciones, la defensiva o herir sentimientos no es tan probable como cuando ocurre retroalimentación negativa, estas situaciones aún requieren grandes habilidades de comunicación. Las directrices para llevar a cabo la comunicación de apoyo de manera eficaz, tanto en las situaciones de capacitación como de orientación negativa y positiva, se compartirán y discutirán en este taller.

En esta presentación (dividida en dos partes) esencialmente desarrollaremos las siguientes actividades:

Primera parte

Cuestionarios de diagnóstico para la comunicación de apoyo

La importancia de la comunicación efectiva

¿Qué es la comunicación de apoyo?

Entrenamiento y consultoría

Principios de la comunicación de apoyo

La entrevista de manejo de personal

Advertencias internacionales

Guías de comportamiento

Casos que implican entrenamiento y consultaría

Ejercicios para diagnosticar los problemas de comunicación y promover el entendimiento

Actividades para lograr la comunicación de apoyo

Segunda parte

Cuestionarios diagnósticos para ganar poder e influencia

Construcción de una base sólida de poder y uso inteligente de la influencia

Una visión balanceada del poder

Estrategias para ganar poder organizacional

Transformación del poder en influencia

Ventajas y desventajas de cada estrategia

Agenda preliminar de la ejecución del taller.

Mes: Setiembre, 2011

Periodicidad: Una semana por cada tema.

Taller N° 2			
Cronograma por temas	Tema N° 1	Tema N° 2	Tema N° 3
08:00			
09:30			
10:15			
11:00	Receso		
12:00			
01:15			
02:30	Conclusión y cierre de trabajo		

EVALUACIÓN DEL TALLER

Taller:.....

Fecha:.....

Facilitador:.....

Institución:.....

Opciones de evaluación (puntuaciones).

Por favor evalúe con una X de acuerdo a las siguientes valoraciones:

1 = Deficiente

2 = Regular

3 = Bueno

4 = Muy Bueno

5 = Excelente

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

Evaluación del facilitador.

Mostró dominio del tema:

Motivó la participación del grupo:

La forma de comunicarse y plantear sus temas fue:

Solventó las dudas de manera:

La metodología aplicada en este taller fue:

La relación entre el facilitador y los participantes fue:

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

¿Qué comentario o sugerencia daría al facilitador del taller?

.....
.....

Evaluación de las temáticas del taller

La revisión de los contenidos se cumplió de manera:

La claridad y secuencia de los temas presentados fue:

La interacción entre la teoría y práctica fue:

Los conocimientos que adquirió son aplicables al trabajo de manera:

Los contenidos tratados se adecuan a la realidad y ofrecen una solución:

La duración del taller lo considera:

La puntualidad en el inicio del evento fue:

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

¿Qué comentario o sugerencia daría al taller para mejorar?

.....
.....

Aspectos generales del taller

La hora de inicio definida para el evento fue:

La limpieza y orden de las instalaciones antes de empezar fue:

El material estaba ordenado de manera:

El ambiente de atención y control de interrupciones externas fue:

Las instalaciones y espacios para la realización del taller fueron:

La calidad de la alimentación y servicio ofrecida en el taller fue:

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

¿Qué comentario o sugerencia daría a la organización del taller para mejorar?

.....
.....

Conclusiones del taller

1. Proponer estrategias para desarrollar habilidades y capacidades personales e interpersonales resulta novedoso en nuestra institución porque nos permite darle una visión al liderazgo institucional.
1. El autoconocimiento es el factor clave para el manejo de los recursos humanos, por lo tanto esta presentación resulta interesante para los asistentes al taller, ya que luego permitirá la solución analítica y creativa de los problemas.
3. El entrenamiento, consultoría y comunicación de apoyo para ganar poder e influencia es interesante en la carrera directiva, ya que permite orientar y capacitar al personal en el manejo de recursos y aprovechamiento de oportunidades para enfrentar este mundo cambiante.

Recomendaciones

1. El mundo tecnológico, postmoderno o postindustrial exige de manera urgente la aplicación de este taller y la invención de más presentaciones o dinámicas que permitan desarrollar habilidades y capacidades directivas.
2. Se deben proponer más estrategias para el autoconocimiento de las personas y el manejo del estrés a fin de que estos puedan manejar los recursos humanos y dar soluciones analíticas y creativas a los diversos problemas.
3. Se recomienda proponer y aplicar ejemplos sencillos y prácticos de entrenamiento, consultoría y comunicación de apoyo para ganar poder e influencia

Bibliografía

- ✓ **ANDER-EGG**, Ezequiel. 1999. El Taller: Una Alternativa de Renovación Pedagógica. Magisterio del Río de la Plata.
- ✓ **GARCIA**, Francisco y otros. 2006. Comunicación para la Potenciación: Un Manual de Técnicas de Enseñanza Potenciadoras para Facilitadores. Ediciones Culturales Valencianes. S. A. Valencia. España.
- ✓ **GONZALES**, Manuel. 2006. Habilidades Directivas. Ediciones Innova. España.
- ✓ **MAYA**, Arnobio. 2007. El Taller Educativo. Cooperación Editorial El Magisterio. Bogotá. Colombia.
- ✓ **PÉREZ**, José. 1997. Estrategia, Gestión y Habilidades Directivas. Ediciones Díaz de Santos. Madrid. España.
- ✓ **WHETTEN**, David. 2008. Desarrollo de Habilidades Directivas. Sexta edición. Pearson Educación. Universidad nacional Autónoma de México.

Taller Nº 03: Desarrollando Habilidades y Capacidades de Grupos.

Resumen: Este taller se enfoca en una habilidad llamada facultamiento, y en una forma especial de facultamiento llamada delegación.

El facultamiento se basa en un conjunto de suposiciones que son opuestas a las que normalmente hacen los directivos. Facultamiento significa libertad a las personas para realizar con éxito lo que ellos deseen, más que hacerlos que hagan lo que usted quiere. Los directivos que confieren poder a las personas les retiran controles, restricciones y límites en vez de motivar, dirigir o estimular su conducta. Más que ser una estrategia de “empuje”, en la que los directivos induzcan a los empleados a responder en formas deseables mediante incentivos y técnicas de influencia, el facultamiento es la capacidad de “atraer”. Se enfoca en que los directivos pueden diseñar una situación de trabajo para que vigorice y proporcione aliento intrínseco a los empleados. En el contexto de dicha estrategia, los trabajadores cumplen con actividades porque están intrínsecamente atraídos por ellas, no debido a un sistema de recompensa extrínseco o a una técnica de influencia. Stephen Covey dice que “El rol del líder de hoy es facultar a las personas a tomar decisiones basadas en principios correctos, alineados con una visión compartida” la cual es producto del proceso participativo de planeación estratégica. Los líderes efectivos trabajan para crear condiciones de facultamiento o “empowerment” dentro de los centros de información, para adentrarse en las habilidades de las personas, muchas de las cuales producen o aportan menos en un ambiente sin facultamiento. Estas condiciones de empoderamiento motivan y permiten a los especialistas de la información crecer y contribuir con su potencial máximo de energía y creatividad orientadas a un propósito significativo.⁴⁰

40 Revista AIBDA pág. 94 en <http://books.google.com.pe/books?id=oZzOxsS2iSIC&pg=PA94&dq=facultamiento&hl=es#v=onepage&q=facultamiento&f=false>

En uno de los mejores estudios empíricos de facultamiento a la fecha, Spreitzer (1992; Spreitzer, de Janasz y Quinn, 1999) identificó cuatro dimensiones de facultamiento. Hemos agregado una dimensión a su modelo, con base en la investigación de Meshra (1992). En esta sección explicamos las cinco dimensiones fundamentales del facultamiento. Para que los directivos confieran poder a otros exitosamente, deben encontrar estos cinco atributos en aquellos a quienes les piensan facultar. El facultamiento hábil significa dar lugar a: 1) un sentido de eficacia personal; 2) un sentido de autodeterminación; 3) un sentido de consecuencia personal; 4) un sentido de significado, y 5) un sentido de confianza.

Cuando los individuos son capaces de experimentar estos cinco atributos, son acreditados exitosamente. Con anterioridad sugerimos que las personas con facultamiento no sólo pueden llevar a cabo las actividades, sino que también piensan diferente de ellas mismas. Estas cinco dimensiones describen esa diferencia. Luego de explicarlas, proporcionamos guías para engendrar cada una de ellas.

Fundamentación: Las capacidades y habilidades de los directivos deben orientarse hacia la reflexión conjunta de éxito institucional, “en vez de intentar predecir lo que vamos hacer, intentamos definir quiénes somos, cómo somos y lo que anhelamos en términos de nichos de mercado (capacitarnos en gestión institucional, pedagógica, administrativa), estrategias operativas y robustez financiera. Reflexionamos, observamos, debatimos”⁴¹ esto es lo que aporta Drucker a nuestro taller, de allí que hayamos orientado nuestro taller al desarrollo de capacidades y habilidades de grupos.

Objetivos.

Proponer estrategias para desarrollar habilidades y capacidades de grupo en los directivos

41 DRUCKER, Peter. 2001. De líder a líder. Ediciones Granica de Chile S.A. Pág. 64.

Metodología del taller.

Partes componentes del taller	Acciones
Introducción	<ul style="list-style-type: none">- Motivación.- Comunicación de los objetivos de la reunión.- Repaso y/o control de los requisitos.
Desarrollo	<ul style="list-style-type: none">- Presentación de la materia por el facilitador, utilizando el tipo de razonamiento previsto.- Realización por los participantes de ejercicios prácticos de aplicación (individuales o en grupo).- Evaluación formativa del progreso de los participantes.- Refuerzo por parte del facilitador, con el fin de asegurar el aprendizaje logrado.
Conclusión	<ul style="list-style-type: none">- Evaluación del aprendizaje logrado en relación con los objetivos de la reunión.- Comunicación a los participantes de los resultados de la evaluación y refuerzo con el fin de corregir y fijar el aprendizaje logrado.- Síntesis del tema tratado en la reunión.- Motivación del grupo mostrando la importancia y aplicabilidad de lo aprendido.- Anuncio del tema que será tratado y/o actividad que será realizada en la reunión siguiente.

Análisis temático.

Tema 1: Facultamiento y delegación.

En esta presentación desarrollaremos los siguientes temas:

Investigaciones diagnósticas para el facultamiento y la delegación

Facultamiento y delegación

Dilema directivo que se relaciona con el facultamiento

Significado del facultamiento

Raíces histórica del facultamiento

Factores de inhibición del facultamiento

Dimensiones del facultamiento

Cómo desarrollar el facultamiento

Delegación del trabajo

Diferencias culturales

Guías de comportamiento

Casos relacionados con el facultamiento y la delegación

Ejercicios para el facultamiento y la delegación

Actividades para el facultamiento y la delegación

Las actividades que desarrollaremos vinculando la teoría y la práctica son las siguientes:

1. Para cada mensaje se debe delinear específicamente el plan que llevará a cabo para facultar eficazmente a los demás para resolver estos problemas. Determine quién debe participar, qué nivel de iniciativa se debe tomar; qué acciones puede usted tomar para asegurar el facultamiento, qué responsabilidad se debe mantener, etcétera.
2. Escriba las acciones que tomaría en respuesta a cada asunto. Se ha proporcionado una hoja de trabajo más adelante para recordarle lo que usted debe considerar mientras registra sus respuestas.
3. Después de haber completado sus propias respuestas a cada asunto, forme un equipo de compañeros estudiantes y compara sus

planes. Proporcione retroalimentación a cada uno sobre lo que es especialmente bueno, lo que podría mejorarse y lo que puede agregarse al plan de acción de cada persona. En particular, ¿qué principios de facultamiento están incluidos, cuáles son omitidos y cuáles se contradicen?

Solución de problemas mediante la hoja de trabajo de facultamiento. Para cada mensaje, escriba su plan de acción. Este plan debe incluir respuestas a las preguntas listadas abajo. No todas las preguntas son relevantes para cada mensaje, pero la mayoría lo son, y pueden guiar su plan de acción. Después que haya formado sus propias respuestas, forme un equipo de compañeros estudiantes y comparta, a su vez, esos planes. Proporcionen retroalimentación unos a otros sobre qué es especialmente bueno, qué podría mejorarse y qué podría agregarse a cada plan de acción.

1. ¿Quién podría participar para resolver este asunto? ¿Formaría usted un equipo?
2. ¿Qué tipos de experiencias de dominio personal pueden proporcionarse a la persona a la que usted haga participar? ¿Puede usted modelar una conducta exitosa?
3. ¿Qué clase de apoyo, información y recursos pueden proporcionarse?
4. ¿Cómo creará usted un despertar emocional y confianza en los demás?
5. ¿Cuáles son las consideraciones principales para decidir si usted debe delegar cada actividad?
6. Si usted opta por la delegación, ¿qué haría para:

Comenzar con la finalidad en mente?

Delegar por completo?

Permitir la participación?

Hacer corresponder autoridad con responsabilidad?

Trabajar dentro de la estructura?

Proporcionar apoyo?
Mantener responsabilidad?
Asegurar la consistencia de la delegación?
Evitar la delegación ascendente?
Aclarar consecuencias?

Tema 02: Formación de equipos efectivos y trabajo en equipo.

Ya sea que uno sea directivo, subordinado, estudiante o constructor, es casi imposible ser miembro de un equipo. Alguna forma del trabajo en equipo constituye la mayor parte de la vida diaria de las personas. La mayoría de nosotros somos miembros de grupos de discusión, grupos de amistad, grupos de barrio, equipos deportivos o incluso familias en que las actividades se cumplen y ocurre interacción interpersonal. En otras palabras, los equipos son simplemente grupos de personas interdependientes en las actividades que realizan, afectan el comportamiento entre sí a través de la interacción y se ven a sí mismos como una entidad única. Lo que analizamos es aplicable a la actividad en equipo en la mayor parte de los entornos, aunque nos enfocamos principalmente en equipos y en el trabajo en equipo en organizaciones de empleados más que de casas, salones de clase o en el mundo de los deportes. Sin embargo, los principios del desempeño eficaz de equipos, liderazgo de equipos y participación de equipos que abordamos aquí son virtualmente los mismos en todos estos tipos de equipos.

Por ejemplo, los equipos facultados, grupos de trabajos autónomos, equipos semiautónomos, equipos auto dirigidos, equipos auto determinados, tripulaciones, pelotones, equipos multifuncionales, equipos de alta dirección, círculos de calidad, equipos de proyectos, fuerza de actividades, equipos virtuales, equipos de respuesta a urgencias y comités, son todos ejemplos de diversas manifestaciones de equipos y trabajo en equipo que aparecen en la bibliografía escolar, y que la investigación se ha dirigido hacia cada una de estas formas de equipos. Nuestro enfoque está en ayudarle a desarrollar habilidades

relevantes en la mayoría de estos tipos de situaciones, o en todas ellas, ya sea como líder o como miembro del equipo.

Ser un líder efectivo de equipos requiere dos habilidades fundamentales: 1) desarrollar la credibilidad entre los miembros del equipo, y 2) expresar una visión motivadora acompañada por metas. Aunque éstas evidentemente no son las únicas habilidades que poseen los líderes de equipos efectivos, sin estas dos capacidades es poco probable que los equipos que dirija sean exitosos.

Las actividades a realizar son:

1. Enseñar a alguien más cómo determinar en qué etapa de desarrollo está un equipo y qué comportamientos son más eficaces en cada etapa por separado.
2. Analizar las características de un equipo en el que usted sea miembro. Determinar en qué forma su funcionamiento se podría mejorar. Con base en los atributos de los equipos de alto desempeño, identificar qué se podría realizar para mejorar su desempeño.
3. Realizar un análisis de roles de una reunión de equipo real que esté tratando de tomar una decisión, resolver un problema o examinar un tema. ¿Quién desempeñó qué roles? ¿Qué miembros de equipo fueron más útiles? ¿Qué miembros del equipo fueron menos útiles? Proporcionar retroalimentación al equipo sobre qué roles vio que se desempeñaron, que roles faltaron y qué mejoras podrían haber hecho al equipo más eficaz.
4. Escribir una declaración de visión formal para el equipo que está liderando. Asegurarse de que la visión posea los atributos de la declaración de visión eficaz y energizante analizados en el capítulo. Identificar específicamente lo que puede hacer para que los miembros del equipo se comprometan con esa visión.
5. Hacer un análisis a profundidad de un líder efectivo que usted conozca. Enfocarse específicamente en las formas que éste haya

desarrollado la credibilidad y que sigan influyendo en los miembros del equipo. Identificar lo que los seguidores dicen acerca de la credibilidad, no sólo el líder.

6. Enseñar o dirigir a alguien acerca de cómo convertirse en líder efectivo de un equipo y de cómo convertirse en un miembro eficaz del equipo. Demostrar o ejemplificar las habilidades que usted enseñe a esa persona.
7. En cuanto a un equipo en el cual participa, identificar los básicos que debe proporcionar, los servicios de desempeño que debe brindar y los servicios de excitación que debe proporcionar a sus clientes si tratara no sólo de satisfacer, sino también de sorprender y encantar.

Plan y evaluación práctica.

La intención de este ejercicio es ayudarle a aplicar este grupo de habilidades en un entorno de la vida real, fuera de clase. Ahora que se ha familiarizado con las guías de comportamiento que forman la base de un desempeño eficaz de la habilidad, usted mejorará sobre todo al probar estas guías en un contexto de la vida diaria. A diferencia de una actividad en el salón de clases, en la que la retroalimentación es inmediata y otros pueden ayudarle con sus evaluaciones, esta actividad de aplicación de las habilidades es una que usted debe lograr y evaluar por sí mismo. Esta actividad tiene dos partes. La parte 1 ayuda a prepararlo para aplicar las habilidades. La parte 2 le ayuda a evaluar y mejorar su experiencia. Asegúrese de escribir las respuestas a cada inciso. No acorte el proceso saltándose pasos.

Parte 01: Planeación.

1. Escriba dos o tres aspectos de esta habilidad que considere importantes. Pueden ser áreas de debilidad, áreas en las quiera mejorar o áreas que son más importantes para un problema que enfrenta en este momento. Identifique los aspectos específicos de esta habilidad que quiere aplicar.

2. Ahora identifique el entorno o situación en la que aplicaría esta habilidad. Establezca un plan de desempeño al escribir una descripción de la situación. ¿Quién más estaría incluido? ¿Cuándo lo hará? ¿Dónde se hará?

Circunstancias:

¿Quién más?

¿Cuándo?

¿Dónde?

3. Identifique las conductas específicas en las que participará para aplicar esta habilidad. Establezca el desempeño de su habilidad en forma operativa.
4. ¿Cuáles son los indicadores de un desempeño exitoso? ¿Cómo sabrá que ha sido eficaz? ¿Qué indicará que se ha desempeñado en forma competente?

Parte 02: Evaluación.

5. Después registre los resultados. ¿Qué sucedió? ¿Qué tan exitoso fue? ¿Cuál fue el efecto en los demás?
6. ¿Cómo puede mejorar? ¿Qué modificaciones puede hacer la próxima vez? ¿Qué haría diferente en una situación similar en el futuro?
7. Mirando hacia atrás en toda su práctica de habilidades y experiencia de aplicación, ¿Qué ha aprendido? ¿Qué ha sido sorprendente? ¿EN qué formas podría esta experiencia ayudarlo a largo plazo?

Tema 03: Liderar el cambio positivo.

En este taller nos enfocamos en la actividad más común que demuestra liderazgo: liderar el cambio. Mientras participamos en esta actividad, el estado de liderazgo tiene más probabilidad de ser revelado. Es decir, a pesar de la imagen heroica de los líderes, cada persona puede

desarrollar las habilidades necesarias para liderar el cambio. Nadie nació como líder ni sin las habilidades que lo podrían facultar como líder.

Liderar el cambio positivo es una habilidad directiva que se enfoca en desatar el potencial positivo humano. El cambio positivo permite a los individuos experimentar la apreciación, colaboración, vitalidad y significado en su trabajo. Se enfoca en la creación de la abundancia y el bienestar humano; fomenta la desviación positiva; reconoce que el cambio positivo incluye el corazón, así como la mente.

Para poder lograr el objetivo de esta presentación deberíamos realizar las siguientes actividades:

Crear redes de energía positiva.

¿Ha estado con alguna persona que sólo lo haga sentir bien? ¿Sale de cada interacción más feliz, con más energía y con el ánimo en alto? En contraste, ¿Conoce usted alguna persona que constantemente crítica, sea negativa y desalentadora? ¿Esas personas parecen acabar con su propia reserva de energía positiva? La investigación reciente ha descubierto que las personas pueden ser identificadas como “personas que infunden energía positiva” o “personas que infunden energía negativa” en sus relaciones con los demás (Baker, Cross y Wooten, 2003). Las personas que infunden energía positiva son aquellas que fortalecen y crean vitalidad en los demás. Las que infunden energía negativa son las que quitan los buenos sentimientos y el entusiasmo a las personas y las hacen sentir disminuidas, devaluadas o criticadas. La investigación muestra que las personas que infunden energía positiva tienen alto desempeño; permiten a los demás desempeñarse mejor y ayudan a sus propias organizaciones a tener más éxito que las personas que infunden energía negativa (Baker, Cross y Wooten, 2003). Las personas que drenan la energía de los demás tienden a ser críticas; expresan puntos de vista negativos; fracasan al comprometer a los demás y son más centradas en sí mismas que las personas que

infunden energía positiva. Ser una persona que infunde energía positiva se relaciona con ser sensible en las relaciones interpersonales, ser digno de confianza, que brinda apoyo a los demás en sus comentarios, que participa activamente (no en forma pasiva) en las interacciones sociales, de pensamiento flexible y tolerante, y no egoísta. No son necesariamente carismáticos, frívolos o simplemente heroicos, en vez de eso, los creadores de energía positiva son optimistas y magnánimos y los demás se sienten mejor al estar cerca de ellos.

Los directivos eficaces identifican a las personas que infunden energía positiva y luego se aseguran de que se formen las redes de personas relacionadas con esa energía. Las personas que infunden energía positiva se colocan en posiciones donde los demás puedan interactuar con ellos y recibir su influencia. Los resultados de la investigación son claros acerca de que las personas que interactúan con quienes infunden energía positiva se desempeñan mejor, así como lo hacen las mismas personas que infunden energía positiva, así que asegúrese de que usted y los demás, estén en contacto frecuente con ellos. Además de formar redes de energía positiva; los directivos eficaces también fomentarán la energía positiva, los directivos eficaces también fomentarán la energía positiva en las demás personas: 1) al ejemplificar o ser ellos mismos un modelo de energía positiva; 2) al reconocer y recompensar a las personas que ejemplifican la energía positiva; y 3) al proporcionar oportunidades para que los individuos formen amistades en el trabajo (que en general son creadores de energía positiva).

Asegurar un clima de compasión, perdón y gratitud.

Un segundo aspecto de un clima de positivismo es la propia demostración de compasión, perdón y gratitud en las organizaciones. En estos términos pueden sonar un poco melosos y suaves, incluso fuera de lugar en una discusión seria acerca del desarrollo de las habilidades para el competitivo mundo de los negocios. Sin embargo, la investigación reciente ha encontrado que son pronosticadores

importantes del éxito organizacional. Las compañías que calificaron más alto en estos atributos tuvieron un desempeño significativamente mejor que los demás (Cameron, 2003). Es decir, cuando los directivos fomentaron una conducta compasiva entre los empleados, el perdón por los errores y fallas, y la gratitud resultante de sucesos positivos, sus empresas resultaron excelentes en rentabilidad, productividad, calidad, innovación y retención de clientes. Los directivos que reforzaron estas virtudes tuvieron más éxito al producir resultados en el balance final.

Prestar atención a estos conceptos simplemente es reconocer que los empleados tienen preocupaciones humanas, sienten dolor, experimentan dificultades y encuentran injusticia en su trabajo y vida personal. Piense acerca de las personas que conoce, por ejemplo, que están actualmente enfrentando una enfermedad familiar grave, que experimentan el fracaso de una relación, que tratan con compañeros de trabajo o asociados hostiles y desagradables, o que enfrentan una sobrecarga y crisis.

Muchas organizaciones no permiten que los problemas personales se interpongan en el camino al realizar el trabajo.

Las preocupaciones humanas quedan en segundo plano en relación con preocupaciones de trabajo. Sin importar lo que esté sucediendo a nivel personal, las expectativas de responsabilidades y desempeño continúan iguales. Sin embargo, para liderar un cambio positivo, los directivos deben construir un clima en que las preocupaciones humanas se reconozcan y donde se pueda sanar y tener una recuperación. Debido a que los cambios siempre crean dolor, malestar e interrupción, los líderes del cambio positivo son sensibles a las preocupaciones humanas que pueden sabotear muchos esfuerzos de cambio. Sin una reserva de buena voluntad y sentimientos positivos, casi todo falla. Por lo tanto, desatar la tendencia inherente de las personas a sentir compasión, a olvidar los errores y a expresar gratitud ayuda a construir el capital

humano y reservar lo que se necesita para liderar con éxito un cambio positivo. ¿Cómo debe ocurrir eso?

Compasión. Kanov y sus colegas (2003) encontraron que la compasión se construye en las organizaciones cuando los directivos fomentan tres cosas: percepción colectiva, sentimiento colectivo y respuesta colectiva. Cuando las personas sufren o experimentan una dificultad, el primer paso es percatarse o simplemente percibir lo que está ocurriendo. Por ejemplo, existe una regla de hierro en Cisco Systems, donde el presidente y director ejecutivo John Chambers debe ser notificado dentro de las 48 horas siguientes de la muerte o enfermedad grave de cualquier empleado de Cisco o miembro de su familia. Las personas buscan compañeros que necesiten ayuda.

Los directivos engendran gratitud en una organización simplemente al expresar gratitud ellos mismos y en forma frecuente y notoria, incluso por pequeñas acciones y sucesos, y al mantener un registro de las cosas que salen bien (no sólo las cosas que salen mal) y expresar gratitud por ellas. No se necesitan programas elaborados, sólo agradecimientos frecuentes.

Presta atención a fortalezas y al yo interno más fuerte.

Identificar las fortalezas de las personas (o lo hace bien) y luego construir sobre ellas crea más beneficio que identificar las debilidades (o lo que las personas hacen mal) y tratar de corregirlas. Por ejemplo, los directivos que pasaron más tiempo con sus empleados más fuertes (en vez de hacerlo con los de desempeño más débil) lograron el doble de productividad. En las organizaciones donde los trabajadores tienen la oportunidad de “hacer cada día lo que mejor hacen”, la productividad es 1.5 veces mayor que en las organizaciones normales. Las personas que reciben retroalimentación sobre sus fortalezas tienen significativamente mayor probabilidad de sentirse muy comprometidos y de ser más productivos que las personas que reciben retroalimentación

sobre sus debilidades. Los estudiantes que reciben retroalimentación sobre sus talentos. Los lectores más fuertes mejoran más en clase de velocidad de lectura diseñada para mejorar la lectura que los lectores débiles (Clifton y Harter, 2003).

Otra ilustración de este principio acerca de que construir sobre las fortalezas positivas es más eficaz que concentrarse en superar las debilidades, es un estudio clásico de bolos (estadounidense) (Kirschenbaum, 1984). Para explicar el estudio, supongamos que decidiéramos llevar a un grupo de personas a un centro de bolos. El objetivo es ayudar a estas personas a mejorar sus calificaciones en los bolos. Les pedimos a todos que tiren a los bolos en tres juegos, y mientras lo hacen grabamos un video de cada persona. Luego, le pedimos al grupo completo que practique a los bolos durante los siguientes seis meses con el fin de mejorar sus puntuaciones. Sin embargo, para ayudarlos, les mostramos el video de los tres juegos que se filmaron. A la mitad del grupo les mostramos sólo porciones del video donde tuvieron buenos tiros o tiraron todos los pinos. A la otra mitad del grupo les mostramos sólo porciones del video donde no hacían buenos tiros o no tiraban todos los pinos. La mitad de las personas estaba tratando de capitalizar sobre lo que hicieron bien y la otra mitad trataba de corregir sus errores. Luego de seis meses de práctica, volvemos a reunir a todas las personas y les pedimos que jueguen tres juegos más. Descubriríamos que hay una diferencia estadísticamente significativa entre los dos grupos. Un grupo tiraría en forma significativa mejor que el otro. ¿Cuál pronosticaría que tendría el mejor resultado.

La investigación indica que quienes visualizaron sus éxitos pasados (vieron imágenes de sus tiros) mejoraron mucho más que quienes vieron imágenes de sus errores.

Esto es porque cuando empezamos casi cualquier actividad, básicamente cometemos errores. Sin embargo, tendemos a aprender cómo hacerlo bien con el tiempo. Solemos hacer más y más buenos

tiros, lanzar la bola por el centro de la pista, hacer tiros con efecto o mejorar nuestra capacidad para hablar en público, incluso cuando cometamos muchos errores al principio. En otras palabras, enfocarse en lo negativo. El problema es que la mayoría de las personas, casi todo el tiempo están inclinadas a poner atención a lo que está mal, a los problemas, a la retroalimentación negativa o a las fallas que experimentan. Sin embargo, la investigación demuestra el potencial de lo positivo.

Agenda preliminar de la ejecución del taller

Mes: Octubre, 2011

Periodicidad: Una semana por cada tema.

Taller N°3			
Cronograma por temas	Tema N° 1	Tema N° 2	Tema N° 3
08:00			
09:30			
10:15			
11:00	Receso		
12:00			
01:15			
02:30	Conclusión y cierre de trabajo		

Evaluación del taller

Taller:.....

Fecha:.....

Facilitador:.....

Institución:.....

Opciones de evaluación (puntuaciones)

Por favor evalúe con una X de acuerdo a las siguientes valoraciones:

1 = Deficiente

2 = Regular

3 = Bueno

4 = Muy Bueno

5 = Excelente

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

Evaluación del facilitador

Mostró dominio del tema:

Motivó la participación del grupo:

La forma de comunicarse y plantear sus temas fue:

Solventó las dudas de manera:

La metodología aplicada en este taller fue:

La relación entre el facilitador y los participantes fue:

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

¿Qué comentario o sugerencia daría al facilitador del taller?

.....

.....

Evaluación de las temáticas del taller

La revisión de los contenidos se cumplió de manera:

La claridad y secuencia de los temas presentados fue:

La interacción entre la teoría y práctica fue:

Los conocimientos que adquirió son aplicables al trabajo de manera:

Los contenidos tratados se adecuan a la realidad y ofrecen una solución:

La duración del taller lo considera:

La puntualidad en el inicio del evento fue:

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

¿Qué comentario o sugerencia daría al taller para mejorar?

.....
.....

Aspectos generales del taller

La hora de inicio definida para el evento fue:

La limpieza y orden de las instalaciones antes de empezar fue:

El material estaba ordenado de manera:

El ambiente de atención y control de interrupciones externas fue:

Las instalaciones y espacios para la realización del taller fueron:

La calidad de la alimentación y servicio ofrecida en el taller fue:

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

¿Qué comentario o sugerencia daría a la organización del taller para mejorar?

.....
.....

Conclusiones del taller.

1. Proponer estrategias para desarrollar habilidades y capacidades de grupo resulta esencial y pertinente porque permite capacitarnos de manera interactiva, compartida y cooperativa.
2. El facultamiento y la delegación son presentaciones claves para el desarrollo de habilidades y capacidades directivas.
3. La formación de equipos efectivos y los trabajos en equipo permiten tener un mayor acercamiento entre los gestores, desarrollando sus habilidades y capacidades de grupo, orientándolos hacia el liderazgo del cambio positivo.

Recomendaciones.

1. Se recomienda a los directivos de la institución poner en práctica las presentaciones a fin de desarrollar habilidades y capacidades de grupo en todos los gestores de la institución.
2. Es necesario proponer y ejecutar otras presentaciones en esta institución y en otras instituciones de formación superiores con el propósito de tener directivos hábiles y capaces de trabajar en equipos.
3. Se recomienda a los directivos de las diversas instituciones liderar de manera cooperativa, dinámica y compartida el cambio positivo.

Bibliografía.

- ✓ **ANDER-EGG**, Ezequiel. 1999. El Taller: Una Alternativa de Renovación Pedagógica. Magisterio del Río de la Plata.
- ✓ **FRIAS**, Patricio. 2001. Desafíos de la Modernización de las Relaciones Laborales. LOM Ediciones. Chile.
- ✓ **KATZENBACH**, Jon. 2004. Equipos que Triunfan. Ediciones Deusto. España.
- ✓ **MAYA**, Arnobio. 2007. El Taller Educativo. Cooperación Editorial El Magisterio. Bogotá. Colombia.
- ✓ **VÁSQUEZ**, Rodrigo. 2006. Habilidades Directivas y Técnicas de Liderazgo. Ideas Propias Editorial. España.

3.2.4. Cronograma de la Propuesta.

Instituto Superior Tecnológico Público “Manuel Núñez Butrón”												
Fecha por Taller	Taller N° 1				Taller N° 2				Taller N° 3			
Meses, 2011	Agosto				Setiembre				Octubre			
Semanas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Actividades												
Coordinaciones previas												
Convocatoria de participantes												
Aplicación de estrategias												
Validación de conclusiones												

3.2.5. Presupuesto.

Recursos humanos.

Cant.	Requerimiento	Costo individual	Total
1	Capacitador	S/ 180.00	S/ 540.00
1	Facilitador	S/ 450.00	s/ 1350.00
TOTAL			S/1890.00

Recursos materiales.

Cant.	Requerimiento	Costo individual	Total
57	Folders con fasters	S/ 0.60	S/ 34.20
57	Lapiceros	s/ 0.50	s/ 28.50
900	Hojas bond	S/ 0.03	s/ 27.00
57	Refrigerios	S/ 5.00	S/ 285.00
700	Copias	S/ 0.10	S/ 70.00
Total			S/444.70

Resumen del monto solicitado	
Recursos humanos	S/ 1890.00
Recursos materiales	S/ 444.70
Total	S/ 2334.70

3.2.6. Financiamiento de los Talleres.

Responsable: Ramos Curo, Rubén

CONCLUSIONES

1. El Instituto Superior Tecnológico Público “Manuel Núñez Butrón” presenta más debilidades que fortalezas debido a la ausencia de habilidades y capacidades directivas para la comunicación, interacción personal, trabajos en equipo, solución de problemas, entre otros.
2. La ausencia de habilidades y capacidades directivas se expresa en la falta de coordinación de actividades, desconfianza, falta de interés en actividades institucionales, ausencia de liderazgo, relaciones conflictivas, intolerancia, gestión individualista y autoritaria. A esto se suma la falta de visión de la Institución.
3. Ante los múltiples problemas directivos surgió nuestra propuesta que busca desarrollar habilidades y capacidades en los directivos, con una visión de futuro, de manera estratégica. Esta mirada se basó en la Teoría del Planeamiento Estratégico de Peter Drucke
4. La hipótesis queda debidamente confirmada, o sea se justificó el problema.

RECOMENDACIONES

- 1.** Debe incluirse en la gestión del Instituto Superior Tecnológico Público “Manuel Núñez Butrón” un programa de capacitación permanente para desarrollar habilidades y capacidades directivas en beneficio de la Institución.
- 2.** Aplicar las diversas estrategias o presentaciones de capacitación propuestas en esta investigación con el fin de vincular la teoría y la práctica vinculando a los gestores para desarrollar sus habilidades y capacidades directivas.
- 3.** Es prioritario diseñar nuevas estrategias o presentaciones para enfrentar los diversos cambios sociales, culturales, políticos, educativos, institucionales con directivos hábiles y capaces de adaptarse y aplicar su nueva visión de gestión.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ❖ **ABASCAL**, Francisco. (2004). *Cómo se Hace un Plan Estratégico*. Escic Editorial. Madrid.
- ❖ **ANDER-EGG**, Ezequiel. (1999). *El Taller: Una Alternativa de Renovación Pedagógica*. Magisterio del Río de la Plata.
- ❖ **DRUCKER**, Peter. (1999). *Los Desafíos de la Gerencia del Siglo XXI*. Grupo Editorial Norma. Colombia.
- ❖ **DRUCKER**, Peter. (2001). *De Líder a Líder*. Ediciones Granica de Chile S.A.
- ❖ **ENRIC**, Joan y otros. (2007). *Yo Dirijo*. Ediciones Deusto. Bilbao. España
- ❖ **HERNÁNDEZ**, R., **FERNÁNDEZ**, C. & **BAPTISTA**, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México, D.F. : Mc Graw-Hill
- ❖ **KOUZES**, James. (2005). *Taller el Desafío del Liderazgo*. Estados Unidos de América.
- ❖ **LLANO**, Carlos. (2004). *Análisis de la Acción Directiva*. Limusa Editores. México.
- ❖ **MALONE**, Samuel. (2003). *Las Habilidades Directivas Clave*. Ediciones Deusto. España.
- ❖ **MAYA**, Arnobio. (2007). *El Taller Educativo*. Cooperación Editorial El Magisterio. Bogotá. Colombia.
- ❖ **MONTANER**, Ramón. (2003). *Manual del Directivo Eficaz*. Ediciones Gestión 2000. Barcelona. España.
- ❖ **RODRÍGUEZ**, Carlos. (1999). *El Nuevo Escenario: La Cultura de la Calidad y Productividad en las Empresas*. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO). México.
- ❖ **STEIN**, Guido. (2001). *Éxito y Fracaso en la Nueva Economía*. Ediciones Gestión. Barcelona. España.
- ❖ **VALLS**, Antonio. *Las Doce Habilidades Clave*. Ediciones Gestión. Barcelona. España.
- ❖ **VÁSQUEZ**, Luis. 2004. *Liderazgo Contemporáneo*. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO). México.
- ❖ **ZAPATA**, Juan. 2009. *Profesionalización de la Administración Pública*. Fondo Editorial de Nuevo León. México.

Tesis.

- ❖ **ALBINO**, Graciela; Romero, Juan de Dios. (2002). “Enfoque de gestión por proyectos con base de planteamiento estratégico para el desarrollo del proceso investigativo de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo”. Tesis no publicada. Lambayeque – Perú
- ❖ **ALVARADO**, Antonio. (2006). “Gestión estratégica del clima organizacional y liderazgo pedagógico docente en las instituciones educativas públicas del nivel secundario de la provincia de Carhuaz”. Tesis no publicada.
- ❖ **MEDINA**, Carlos. (2005). Propuesta y aplicación de un modelo de evaluación institucional, basado en los principios de la gestión de calidad para mejorar la administración en el Instituto Superior Tecnológico Público de Illimo”. Tesis no publicada. Lambayeque – Perú
- ❖ **NÚÑEZ**, Pedro. (2009) “Propuesta para la administración con liderazgo en los institutos superiores tecnológicos”. Tesis no publicada.

Linkografía.

- ❖ http://www.mincetur.gob.pe/newweb/portals/0/SAN_MARTIN.pdf
- ❖ <http://www.tarapoto.com/>
- ❖ http://es.wikipedia.org/wiki/Habilidades_directivas
- ❖ <http://www.google.com.pe/search?hl=es&source=hp&q=Ayala+Villegas%2C+Sabino+Gerencia+Educativa+&aq=f&aql=&oq=>
- ❖ <http://www.iplac.rimed.cu/>
- ❖ <http://www.univ-paris-diderot.fr/comm/infodoc/cdrom1/Comision%205/10%20Mercedes%20Mayari%20Castanedo.pdf>
- ❖ http://www.oei.es/pdf2/planificacion_ensenanza_chile.pdf
- ❖ <http://www.ceub.edu.bo/principal/documentos/planes/04%20PLAN%20ESTRATEGICO%20DEL%20POSTGRADO%202008-2012.pdf>
- ❖ <http://www.pascualbravo.edu.co/viceacademica/InvestigacionMercadoInvestig2008/Informes/ANEXOS/Anexo%2014%20DOCUMENTOS%20DE%20NECESIDADES%20DEL%20SECTOR%20PRODUCTIVO/C.%20DOCUMENTOS%20COLICIENCIAS/C4%20PLAN%20ESTRAT%20GICO%20INSTITUCIONAL%202007-2010.pdf>

Otros.

- ❖ Secretaria del Instituto Superior Pedagógico Público “Tarapoto”

ANEXOS



ANEXO N° 1

UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO” DE LAMBAYEQUE



SECCIÓN DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN MENCIÓN EN DOCENCIA Y GESTIÓN UNIVERSITARIA

GUÍA DE ENTREVISTA

Apellidos y nombres del entrevistado:.....
Edad.....Sexo.....Cargo

Tiempo de servicios:.....Procedencia.....
Título:.....
Grado Académico.....Última especialización.....
Apellidos y Nombres del entrevistador:
Lugar y Fecha.....

CÓDIGO A: CAPACIDADES Y HABILIDADES EN LOS DIRECTIVOS

1. ¿Se comenta que en su Institución existen debilidades administrativas y pedagógicas?

.....
.....
.....
.....

2. ¿Por favor detalle las debilidades administrativas?

.....
.....
.....
.....

3. ¿Del mismo modo describa las debilidades pedagógicas?

.....
.....
.....
.....

4. ¿Su Institución cuenta con instrumentos de gestión? A propósito cuáles se aplican

.....
.....

5. ¿Considera que los directivos de su Institución son líderes?

.....

.....

.....

.....

6. ¿Podría describir el comportamiento de ellos?

.....

.....

.....

.....

7. ¿Los directivos son partícipes de una comunicación horizontal?

.....

.....

.....

.....

8. ¿Cómo caracterizaría el clima institucional?

.....

.....

.....

.....

9. ¿Los directivos evalúan los resultados de su gestión?

.....

.....

.....

.....

10. ¿Cómo calificaría la gestión del Director de su Institución?

.....

.....

.....

.....

CÓDIGO B: PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA DIRECTIVOS

11.¿Qué opinión le merece el planeamiento estratégico?

.....

.....

.....

.....

12.¿Qué características debe tener una eficiente gestión institucional?

.....

.....

.....

.....

13.¿Qué características debe tener una eficiente gestión pedagógica?

.....

.....

.....

.....

14.¿Qué características debe tener una eficiente gestión administrativa?

.....

.....

.....

.....

15.¿La Teoría de Peter Drucker es un buen fundamento para un Programa de Capacitación para Directivos?

.....

.....

.....



ANEXO Nº 2



GUÍA DE ENCUESTA

EDAD:.....**SEXO:**.....**CARGO:**.....
TIEMPO DE SERVICIOS:.....**PROCEDENCIA:**.....
TÍTULO:.....**GRADO ACADÉMICO:**.....
ÚLTIMA ESPECIALIZACIÓN:.....
LUGAR Y FECHA DE LA ENCUESTA:.....
NOMBRE DEL ENCUESTADOR:.....

CÓDIGO A: CAPACIDADES Y HABILIDADES EN LOS DIRECTIVOS

1.-En su Institución las órdenes que imparte el Director son cumplidas en su totalidad.

Sí ☐
No ☐

2.-El trabajo en equipo es una práctica constante en su Institución.....

Siempre ☐
A veces ☐
Nunca ☐

3.- Existen docentes indiferentes en la solución de los problemas de la Institución

Sí ☐
No ☐

4.- Existe egoísmo y discusión entre los trabajadores de su Institución

Sí ☐
No ☐

5.- Observa maltrato de alguna forma hacia los estudiantes y padres de familia



























Siempre ☐
A veces ☐
Nunca ☐


























6.- Existe desconocimiento de la política empresarial por parte del trabajador de la Institución

Sí ☐
No ☐

7.- Los trabajadores usan uniforme durante su permanencia en la Institución

Sí ☐
No ☐

- 8.- Los docentes utilizan estrategias de enseñanza cuando desarrollan su clase
- Sí 
- No 
- 9.- Existe desconocimiento de sistemas de evaluación.
- Sí 
- No 
- 10.- Los docentes muestran imprecisión en la selección de los contenidos de enseñanza
- Siempre 
- A veces 
- Nunca 
- 11.- Existe en la Institución un plan de capacitación a docentes y demás trabajadores.
- Sí 
- No 
- 12.- Los trabajadores muestran conocimiento al programar sus actividades.
- Siempre 
- A veces 
- Nunca 
- 13.- Todos los trabajadores conocen el Plan de Desarrollo Institucional (PDI)
- Sí 
- No 
- 14.- Tienes conocimiento sobre el Plan Estratégico Institucional (PEI)
- Sí 
- No 
- 15.- Aplica la Institución el Reglamento Interno (RI)
- Sí 
- No 
- 16.- Cuenta la Institución con Plan Anual de Trabajo (PAT)
- Sí 
- No 
- 17.- Tiene la Institución Plan Curricular Institucional (PCI)
- Sí 
- No 
- 18.- Existe en la Institución Proyectos Innovadores
- Sí 
- No 
- 19.- Tiene la Institución el Proyecto Educativo Institucional (PEI)
- Sí 
- No 

- 20.- Cuál es el tipo de liderazgo que le identifica al Director de su Institución:
- a.- Líder tradicional 
 - b.- Líder moderno 
 - c.- Líder carismático 
 - d.- Caudillo 
- 21.- Consideras que el Director es exigente
- Sí 
 - No 
- 22.- El Director coordina para realizar las diferentes actividades dentro de la Institución
- Sí 
 - No 
- 23.- El Director de la Institución delega algunas funciones
- Siempre 
 - A veces 
 - Nunca 
- 24.- La comunicación que practica el Director dentro de la Institución es:
- a.- Horizontal 
 - b.- Vertical 
- 25.- El trato entre compañeros de trabajo dentro de la Institución es de:
- a.- Tolerancia 
 - b.- Intolerancia 
 - c.- Desconfianza 
 - d.- Relaciones conflictivas 
- 26.- Las acciones de monitoreo que realiza el Director son:
- a.- Pertinentes 
 - b.- Deficientes 
 - c.- Sin interés 
 - d.- Nunca se realiza 
- 27.- Podría decir que la gestión del Director actual es:
- a.- Acertada 
 - b.- Individualista 
 - c.- Autoritaria 
 - d.- Conflictiva 



ANEXO Nº 3

GUÍA DE OBSERVACIÓN



Lugar de Observación:.....
 Fecha:.....
 Periodo Horario:.....
 Observado:.....
 Procesador:.....

CÓDIGO A: CAPACIDADES Y HABILIDADES EN LOS DIRECTIVOS

Dimensiones Indicadores	Debilidades Administrativas	ESCALA DE EVALUACIÓN					
		Nunca	Rara Vez	A Veces	Casi Siempre	Siempre	Total
01	Las órdenes impartidas cumplen con agrado.						
02	Práctica el trabajo en equipo.						
03	Participa en la solución de los problemas de la Institución.						
04	Existe egoísmo y discusiones constantes entre compañeros de trabajo.						
05	Tiene conocimiento de la política empresarial.						
06	Da buen trato a estudiantes y padres de familia.						
07	Usa uniforme durante las horas de trabajo.						
	DEBILIDADES PEDAGÓGICAS						
08	Aplica estrategias de enseñanza en su labor pedagógica.						
	Muestra desconocimiento de sistemas de evaluación.						
09	Muestra imprecisión en la selección de los contenidos de enseñanza.						

10	Participa en las diferentes capacitaciones.						
11	Programa sus actividades pedagógicas de acuerdo a las últimas innovaciones.						
	INSTRUMENTOS DE GESTIÓN						
12	Participa en la elaboración del Plan de Desarrollo Institucional (PPI).						
13	Cumple con el Plan Estratégico Institucional (PEI).						
14	Participa en la elaboración del Reglamento Interno (RI).						
15	Participa en el desarrollo del Plan de Trabajo de la Institución (PT).						
16	Cumple con el Plan de Trabajo Curricular (PTC).						
17	Presenta Proyectos Innovadores.						
18	Participa cada año en la elaboración y/o actualización del Proyecto Educativo Institucional (PDI).						

Dimensiones Indicadores	Tipo	ESCALA DE EVALUACIÓN					Total
		Nunca	Rara Vez	A Veces	Casi Siempre	Siempre	
20	Muestra liderazgo dentro y fuera de la Institución.						
21	Tiene características de un líder tradicional.						
22	Muestra características de un líder moderno.						
23	Tiene características de un líder carismático.						
24	Tiene actitudes de caudillo.						

LIDERAZGO DEL EQUIPO DIRECTIVO

25	Es exigente con las personas que trabaja.						
26	Se observa falta de coordinación entre sus compañeros de trabajo.						
27	Delega funciones cuando estima necesario.						

COMUNICACIÓN

28	Es flexible y horizontal cuando se comunica con sus compañeros.						
29	Es tajante y vertical cuando se comunica con sus compañeros						

RELACIONES HUMANAS

30	Es tolerante con sus compañeros de trabajo.						
31	Es intolerante en su trabajo.						
32	Muestra confianza a sus compañeros						

	de trabajo.						
33	Es conflictivo con las personas que labora.						

ACCIONES DE MONITOREO

34	Durante el monitoreo sus intervenciones son oportunos.						
35	Muestra deficiencia en sus acciones de monitoreo.						
36	Muestra interés para realizar acciones de monitoreo.						
37	Realiza acciones de monitoreo.						

GESTIÓN DEL DIRECTOR

38	La gestión del Director es acertada.						
39	El Director es individualista.						
40	El Director es autoritario.						
41	El Director tiene actitud conflictiva.						